



Szerkesztette

Horváth Tibor – Papp István

KÖNYVTÁROSOK KÉZIKÖNYVE 4.

OSIRIS KÉZIKÖNYVEK

Tartalom

Előszó	13
1. fejezet	
OLVASÁS- ÉS KÖNYVTÁRSZOCIOLÓGIAI VIZSGÁLATOK MAGYARORSZÁGON (Gereben Ferenc)	17
1. 1. Olvasók és nem olvasók	21
1. 1. 1. Az írásbeliség elemi formái	21
1. 1. 2. Az olvasás helye a szabadidős tevékenységek sorában	22
1. 1. 3. A funkcionális analfabétáktól a rendszeres olvasókig	24
1. 1. 4. A sajtó- és könyvolvasók arányának időbeli alakulása	25
1. 1. 5. Az olvasás társadalmi-történelmi környezete	28
1. 2. Az olvasói érdeklődés és ízlés	30
1. 2. 1. Olvasmányszerkezet	31
1. 2. 2. A legolvasottabb szerzők	32
1. 2. 3. Olvasói ízlés	34
1. 3. Az olvasmányok beszerzése	39
1. 3. 1. A legutóbbi olvasmányok beszerzési forrásai	39
1. 3. 2. Könyvvásárlás, házikönyvtár	40
1. 3. 3. Könyvtárhasználat	42
1. 3. 3. 1. A könyvtári tagság időbeli alakulása	42
1. 3. 3. 2. A könyvtártagságot befolyásoló társadalmi tényezők	43
1. 3. 3. 3. A könyvtári funkciókról	45
Irodalom	46
2. fejezet	
OLVASÁSLÉLEKTAN ÉS -PEDAGÓGIA (Nagy Attila – Katsányi Sándor)	51
2.1. Olvasáslélektan	53
2.1.1. Általános lélektani megközelítés	53
2.1.2. Irodalompszichológiai nézőpont	54
2.1.3. A műbefogadás lélektana	57

2.1.3.1. A gyerekek és a mese	57
2.1.3.2. A felnőttek olvasása	63
2.2. Olvasáspedagógia	67
2.2.1. Alapfogalmak	67
2.2.2. Az olvasói attitűd kialakulása	68
2.2.3. Az olvasás megtanítása	70
2.2.4. A szövegértő olvasás képességének kialakítása	72
2.2.5. Személyiségfejlesztés	74
2.2.6. Információkeresés, szövegválasztás, könyvtárhasználat	75
2.2.7. Könyvtári pedagógia	78
2.2.8. A biblioterápia	80
Irodalom	84
3. fejezet	
A KÖNYVTÁRI SZOLGÁLAT JOGI SZABÁLYOZÁSA (Haraszti Pálné)	87
3.1. Jog és könyvtár	89
3.1.1. A társadalmi normák és a jog	89
3.1.2. Jogszabály, jogforrás, jogalkalmazás	92
3.1.3. Az emberi jogok és a kulturális jogok	95
3.1.4. Könyvtári jog	98
3.1.5. A könyvtáriügy állami irányítása Magyarországon	100
3.2. A magyar könyvtári jog	103
3.2.1. A könyvtári jog története	103
3.2.1.1. A kezdetek	103
3.2.1.2. A 19. század és a 20. század első fele	106
3.2.1.3. Könyvtári jogszabályok 1945 után	109
3.2.2. Az 1997-es könyvtári törvény	113
Irodalom	118
♦ ♦ ♦	
4. fejezet	
A KÖNYVTÁRI AUTOMATIZÁLÁS ALAPKÉRDÉSEI (Horváth Péter)	123
4.1. Bevezetés	125
4.1.1. A gépesítés értelme és lehetősége	125
4.1.2. Automatizálás a könyvtárban	126
4.1.3. A gépesítés előkészítése és végrehajtása	127
4.2. A számítógép alkalmazása	130
4.2.1. Alapfogalmak	130
4.2.1.1. Eszközök	130
4.2.1.2. Operációs rendszer	131

4.2.1.3. Kódolás	132
4.2.1.4. Segédprogramok	132
4.2.2. Alkalmazások	133
4.2.2.1. Adatbázis-kezelés	133
4.2.2.2. Szoftverlicenckek	135
4.2.2.3. Adatvédelem	136
4.3. Automatizált könyvtár helyi hálózattal	137
4.3.1. Hálózati alapfogalmak	137
4.3.2. A hálózat kiépítése	140
4.3.3. Az integrált könyvtári rendszer	142
4.3.4. Adatbiztonság	144
4.4. Könyvtár a világhálón	146
4.4.1. Az internet – a számítógépes világhálózat	146
4.4.1.1 Az internet kialakulása	146
4.4.1.2. Az internet műszaki jellemzői	147
4.4.1.3. Kapcsolódás az internethez	149
4.4.1.4. Az internet alaptechnikái	151
4.4.1.5. A világháló jellemzői	155
4.4.2. Könyvtári és tájékoztatási tevékenység a világhálón	157
4.4.2.1. Szolgáltatások	157
4.4.2.2. Katalogizálás és metaadatok	159
4.4.2.3. A Z39.50 kommunikációs szabvány	162
4.4.2.4. Információkeresés	163
4.4.2.5. Megjelenés a hálón. A hálószem	165
4.4.2.6. A jelölőnyelvek	167
4.4.2.7. Veszélyek és biztonság. Szerzői jog	173
4.5. A digitális (elektronikus) könyvtár	176
4.5.1. Digitális dokumentum	176
4.5.2. A digitális formátumok	177
4.5.2.1. A szöveg	178
4.5.2.2. A digitális kép	178
4.5.2.3. Multimédia	181
4.5.3. A képek digitalizálása	182
4.5.3.1. A digitális kép jellemzői	182
4.5.3.2. Ajánlott képformátumok	184
4.5.3.3. A digitalizálási folyamat. Képfeldolgozás	185
4.6. Virtuális világkönyvtár	188
Irodalom	191
5. fejezet	
A KÖNYVTÁRI ÁLLOMÁNY MEGŐRZÉSE ÉS VÉDELME	
(Kastaly Beatrix)	195
5.1. Az állományvédelem	197

5.2. Az állományvédelem menedzselése	200
5.2.1. Tervezés és irányítás	200
5.2.2. Vágonvédelem	203
5.2.3. Katasztrófaterv	204
5.3. Az információhordozók anyagai	206
5.3.1. Pergamen és papír; tinták és festékek	206
5.3.2. A könyv kötésének anyagai és technikái	208
5.3.3. Fényképészeti, elektromechanikai, elektromágneses dokumentumok	211
5.4. Az állomány károsodása	213
5.4.1. Környezeti károsító tényezők	213
5.4.2. Biológiai károsító tényezők	215
5.4.3. Az anyagok kémiai és fotokémiai károsodása	218
5.4.4. Az audiovizuális és digitális dokumentumok károsodása	221
5.4.5. A használat okozta károsodások	224
5.4.6. Elemi csapások; víz- és tűzkár	225
5.5. Megelőző állományvédelem	231
5.5.1. A könyvtári raktár	231
5.5.2. A tárolás anyagai és eszközei	235
5.5.3. Környezeti feltételek	241
5.5.4. A papír tömeges savtalanítása	246
5.5.5. A penész-, rovar- és rágcsálófertőzés	246
5.5.6. Kezelés és használat	250
5.6. Restaurálás	257
Hivatkozott irodalom	259
Irodalom	260
6. fejezet	
A KÖNYVTÁR ÉPÜLETE ÉS BERENDEZÉSE	
(Papp István)	263
6.1. A könyvtárárpület története	265
6.1.1. Magyar könyvtárárpítészet	267
6.2. Követelmények az épülettel és berendezésével szemben	270
6.2.1. Használati igények	270
6.2.2. Állományvédelmi követelmények	271
6.2.3. Műszaki feltételek	273
6.3. A könyvtártípus és az épület összefüggése	275
6.4. Átalakítás, bővítés, felújítás	278
6.5. A könyvtáros, az építész és a fenntartó együttműködése	280
6.6. Telepítési kérdések	282
6.7 Az épület méretezése. Mérőszámok	284
6.8. A tervezési-építési folyamat	287
6.8.1. Előtervezés	287
6.8.2. Szakmai program	289

6.8.3. Pályázat. Beruházási program. Kivitelezési tervek	291
6.8.4. Társtervezők. Belsőépítészeti megformálás	292
6.8.5. Beüzemelés. Kiértékelés	295
Irodalom	297



7. fejezet	
INFORMÁCIÓS ÉS KÖNYVTÁRI	
SZOLGÁLTATÁSOK MENEDZSELÉSE (Mikulás Gábor)	
7.1. Tervezés	303
7.1.1 Tervezési szintek	306
7.1.2. A tervezés jellemzői	307
7.1.3. A stratégiai tervezés	308
7.1.3.1. Küldetés (misszió) és jövőkép (vízió)	309
7.1.3.2. Környezeti felmérés	310
7.1.4. Az alapkompenciák kiválasztása és kihasználása; rövid távú tervezés	312
7.1.5. Projektervezés	312
7.2. Szervezés	314
7.2.1. Szervezés	314
7.2.1.1. Életkorelmélet	314
7.2.1.2. Szervezeti alapformák	315
7.2.1.3. Formális szervezetépítési eszközök	316
7.2.1.4. Formális és informális szervezet	318
7.2.2. A szervezeti kultúra	319
7.2.2.1. A szervezeti kultúra típusai és szintjei	320
7.2.2.2. A szervezeti kultúra változ(tat)ása	321
7.2.3. Emberi erőforrás-gazdálkodás	322
7.2.3.1. HRM-feladatok	322
7.2.3.2. A munkacsoport természete és lehetőségei	326
7.2.4. Belső kommunikáció	327
7.3. Vezetés	330
7.3.1. Elméleti háttér	330
7.3.2. Motiváció	333
7.3.3. Résztétel a vezetésben (participáció, bevonás)	335
7.4. Irányítás	337
7.4.1. Az irányítás típusai	338
7.4.2. TQM, azaz teljes körű minőségmenedzsment	338
7.4.3. Minőségi szabványok és normatívák	341
Irodalom	342

8. fejezet	
KÖNYVTÁRGAZDASÁGTAN (Mikulás Gábor)	347
8.1. Bevezetés	349
8.2. Az információs és könyvtári szolgáltatás környezete	350
8.2.1. Az információs szektor	350
8.2.2. Piacelemzés	352
8.2.3. Fogyasztóelemzés	354
8.2.4. A könyvtár mint piaci szereplő	355
8.3. A szolgáltatás	356
8.3.1. Portfólióelemzés	358
8.3.2. Költség–haszon–elemzés	359
8.3.3. Másodlagos használói igények	360
8.3.4. Marketingmix	361
8.3.5. Változások a marketingszemléletben	362
8.4. A szolgáltatások anyagi erőforrásai	364
8.4.1. A költségvetés	364
8.4.1.1. A költségvetés mint irányító	364
8.4.1.2. Általános növekedési tényező	366
8.4.1.3. A költségigények megalapozása	367
8.4.1.4. Költségvetési típusok	368
8.4.2. Pénzszerzési kampányok (fundraising)	369
8.4.3. Szponzori kapcsolat	370
8.4.4. Térítéses szolgáltatások	373
8.4.4.1. Árképzési célok kiválasztása	374
8.4.4.2. A térítéses szolgáltatás bevezetése és hatásai	374
8.5. A működés optimalizálása	377
8.5.1. Kontrolling	380
8.5.2. A teljesítménytényezőktől a teljesítményértékelésig	381
8.5.3. Az erőforrások optimalizálása	386
8.5.3.1. A humán erőforrás optimalizálása; tudásmenedzsment	387
8.5.3.2. A dokumentumállomány optimalizálása	387
8.5.3.3. A szervezet optimalizálása	388
Irodalom	393
9. fejezet	
AZ INFORMÁCIÓS ÉS KÖNYVTÁRI SZOLGÁLTATÁS PR-JE (Mikulás Gábor)	397
9.1. A pr	399
9.1.1. A pr és tartalma	399
9.1.2. Nonprofit pr	400
9.1.3. A marketing és a pr kapcsolata	401
9.1.4. A szolgáltatott információ menedzselése	402

9.1.5. <i>A pr-részleg helye és feladatai</i>	403
9.2. A pr eszközei	404
9.2.1. <i>Az imázs és formálása</i>	405
9.2.2. <i>Médiakapcsolatok</i>	409
9.2.2.1. <i>Médiakapcsolatok menedzselése</i>	410
9.2.2.2. <i>A sajtóközlemény és az interjúadás</i>	413
9.2.2.3. <i>Online eszközök a kapcsolattartásban</i>	415
9.2.3. <i>Belső pr</i>	417
9.2.4. <i>Társadalmi ügyek kezelése; kormányzati és közösségi kapcsolatok</i>	419
9.2.5. <i>Válságkommunikáció</i>	422
9.2.6. <i>Szponzorálás és mecenatúra</i>	423
9.2.7. <i>Rendezvényszervezés</i>	424
9.3. Visszacsatolás a pr-ben	427
Irodalom	428

7.1. Tervezés

„Kérem szépen, nekem nincs időm tervezni, mert minden időmet a folyton változó környezethez való alkalmazkodásra kell fordítanom” – hallhatjuk gyakran. Eszerint a tervezés bizonyára jó dolog, de az embernek vannak nála fontosabb dolgai. Nos, meglehet. De félő, hogy e nézet képviselői nem jutnak egyről a kettőre.

Egy 19. századi „menedzser” így fogalmazott: „Messze jövővel komolyan vess össze jelenkort: Hass, alkoss, gyarapíts: s a haza fényre derül!” (Kölcsey Ferenc: Huszt). Ezek után már nem jelent újdonságot a tervezés meghatározása: elemzési folyamat, amely magában foglalja a jövőre vonatkozó elképzeléseket, meghatározza az elérendő célokat, valamint a célok eléréséhez szükséges alternatív tevékenységsorozatokat, s végül kiválasztja ezek közül a megfelelőt (Taylor–Sparkes 1977).

A tervezés területei és szakaszai (a terv vázlata):

- ✦ Jövőkép (vízió)
- ✦ Küldetés (misszió)
- ✦ Környezeti felmérés (benne a SWOT- és a PEST-elemzés, a piac- és fogyasztóelemzés)
- ✦ A lehetőségek kiválasztása és kihasználása.

7.1.1 Tervezési szintek

A szervezet felépítésének több szintjén foglalkoznak tervezéssel. Az egyes szintek terveinek együttese maga az évente készített úgynevezett üzleti terv, majd az év múltán beszámolnak a megvalósítás eredményeiről. Ez a rövid távú tervek keretében tovább bontható egészen a napi, konkrétan elvégzendő tevékenységekig (rövid távú vagy operációs tervezés). A projektek tervezésekor minden tervezési szint képviselteti magát, de a projekt-menedzsment – jellegéből adódóan – inkább a rövid távú tervezést támogató tevékenység. Egy több osztályból álló vagy fiókkönyvtári hálózattal rendelkező könyvtár esetén a következő szinteket különböztethetjük meg:

- ✦ A szervezet egészének stratégiája, benne a könyvtár jövőképe, missziója és

stratégiája. Elkészítése a felső menedzserek feladata, figyelembe véve a fenntartói elképzeléseket.

- ♦ Az ügynevezett tüzletági – például olvasószolgálat, fiókkönyvtári egység, pr-munkakör – stratégia vagy terv (az egységek hatásköre). Feladata az adott használói körre vonatkozó lehetőségek kihasználása.
- ♦ Működési terv (a munkacsoportok, illetve az egyes munkatársak hatásköre). A tényleges munkafolyamatokkal kapcsolatos tennivalókat határozza meg részletesen.

Kiseb információszolgáltatók, például kistelepülési vagy vállalati könyvtárak, információs központok, független információs tanácsadók esetén a három szint természetesen nem válik külön.

A (nagyobb) szervezet menedzserének nem feladata, hogy az alsóbb szinteken a tényleges munkafolyamatot meghatározza: ez az ott dolgozó munkatársak hatáskörébe tartozik, hiszen többnyire ők ismerik legjobban az adott munkát. Amennyiben az információszolgáltató egység nagyobb szervezet része, akkor az intézmény menedzsmentje által követett stratégiához igazodik a könyvtár is, így például új szakok, fakultáció vagy oktatási, kutatási irány bevezetésekor a háttérdokumentumok biztosítása a könyvtár alapvető feladata.

7.1.2. A tervezés jellemzői

A terv készítésekor több szempontra kell ügyelni. A tervezési folyamat kritériumai:

- ♦ *Bevont munkatársak.* Egy munkacsoportnak nagyobb esélye van jó minőségű tervekkel előállni, mint az egyénnek. E célra számos csoportos alkotótechnika létezik, úgymint brainstorming, Delphi-módszer, 635 módszer, nominál csoportok módszere, Philips–66 módszer stb. (Bálint–Erdősi–Nahlik 1984). A terv megvalósítása így sokkal valószínűbb, ugyanis növekszik a munkatársak érdekeltsége. (A bevonásról – részvételtől – lásd 7.3.3.)
- ♦ *Figyelem a használókra.* Ez biztosítja a tervek helyes irányát, s mivel a használók szükségletei – akárcsak a könyvtár egész környezete – folyamatosan változnak, meggátolják, hogy a könyvtár az addig elért eredményekre hivatkozva lemondjon az innovációról.
- ♦ *Realitás.* A jó terv realista, annak ellenére, hogy a lényege a jelen helyzet megváltoztatása. Kissé sarkítva: „Legyél realista; követeld a lehetetlent” (*Fortune...* 1993).
- ♦ *Rugalmasság.* Az elkészült terv nem megváltoztathatatlan; a menedzser illessze be az újonnan jelentkező lehetőségeket a hosszabb távú tervekbe.
- ♦ *Stratégiai szemlélet:*
 - *Előretekintés.* Az állandó törekvés a felzárkózásra, illetve a múlt változásaihoz való mai alkalmazkodás nem vezet előre. „A vállalat szempontjából ké-

tes értékűnek tartom a múltbeli tapasztalatot, legyen az bármilyen nagy” – és ez a könyvtárak esetében is igaz. A stratégiaalkotásban legalább annyira fontos a felejtés, mint a tanulás (Bögel 1997).

– *Aktív viselkedés.* A könyvtár saját illetékességi körén belül saját maga határozza meg a körülményeket. Nem azt kell keresni, hogy egy dolgot miért nem lehet megcsinálni, hanem hogy miképpen lehet megtenni.

– *Új lehetőségek, módszerek, technológiák keresése.* A könyvtár nem elégedhet meg a már kihasznált lehetőségekkel, hisz a használók igénye előbbre jár. A terv épüljön friss és ötletgazdag gondolkodásra, tekintsen a jövőbe. A ki nem használt lehetőségekre a könyvtár konkurensei figyelnek fel (Mikulás 2000/1).

– *A veszélyforrások mint kihívások.* A potens ember, illetve könyvtár képes a veszélyeket kihívásoknak tekinteni, amelyek alkalmat adnak képességei bizonyítására. Például kényszerű létszámcsökkentése esetén körültekintő döntésekkel javítható a munkaerő frissessége, kezdeményezőkézsége.

– *Következetesség.* Az olvasót és fenntartót egyaránt elbizonytalanítja, ha az információszolgáltató túl gyakran vált irányt érdeklődésében, prioritásaiban. Segíti a következetességet a tervek, illetve a várható eredmény rögzítése is; ez egyben azt is megakadályozza, hogy az elért eredményeket majdan automatikusan a korábban meghatározott célnak véljük.

– *Objektivitás.* A teljesítmények figyelése, továbbá a használók, fenntartó és a versenytársak szemszögébe való behelyezkedés elősegíti a lehetőségek és a veszélyek felismerését. Gyakori menedzseri tévhit például, hogy amióta ő a vezető, megváltozott a könyvtár, vagy elég információt juttat munkatársainak, illetve a szervezeten kívülre is. Belső és külső használóink informális jelzéseikkel azt is kifejezik, amit jólneveltségük egyébként nem enged kimondani. Ötven százalékuk nem mondja el negatív tapasztalatait(!) (*Customer...* 1994); a panaszmentesség tehát még nem érdem.

7.1.3. A stratégiai tervezés

Egyesek szerint lejárt a stratégiai tervezés ideje, mert a rögzített irányelvek gátolják az innovációt, lassítják a szervezeti változást. Ráadásul a stratégiai tervek készítői 'kemény' tényezőkkel, adatokkal (például könyvtári statisztikai adatok) dolgoznak; ritkán jutnak hozzá a 'lágy' (főleg informális) adatokhoz, amelyek azonban döntő szerepet játszanak a szervezetben (Mintzberg 1994). Valóban, sok tekintetben hasznos az improvizálás, ami a tervezés ellentéte. Ugyanakkor „A mai üzleti környezetben mindkét orientációra egyszerre van szükség. A hagyományos menedzselési eszközök megkönnyítik a tervezési és végrehajtási kapacitás kiépítését. A rögtönzés sokat segíthet a lehetőségek maximális kihasználásában.” Az improvizálás megtanulható, de a sikeres improvizálás a tervezési alapképességek gondos kimunkálására épül (Crossan 1997). Akárcsak a profi jazz-zenészek vagy a primások improvizálása esetében.

Stratégiai szemléletre minden könyvtárban szükség van. Iskolai kiskönyvtár esetében is érdemes a célok meghatározásával, környezeti felméréssel, a lehetőségek kihasználásával, pénzügyi tervezéssel, majd akciótervek készítésével foglalkozni (Elliot de Sáez 1996). A stratégiai tervezés szerkezete megmarad akkor is, ha csak egy tevékenységet emelünk ki vagy projekttel (internetes tájékoztatópult üzembe állítása, egy fiókkönyvtár megnyitása vagy éppen – lehetőleg fájdalommentes – bezárása) foglalkozunk. Ebben az esetben is van értelme például egy adott tevékenységsor missziójáról vagy a források elosztásáról beszélni.

7.1.3.1. Küldetés (misszió) és jövőkép (vízió)

Első hallásra furcsa lehet, hogy a tervezés megkezdése előtt a könyvtár küldetésével, alapvető feladataival kell foglalkozni. Ugyanakkor nagyon gyakori, hogy a tehetetlenségi nyomaték miatt az idők során olyan tevékenységsorok (portfólió) jön létre a könyvtárban, amely csak részben vezethető le a könyvtár alapvető céljaiból vagy az olvasói igényekből. A misszió átfogó nyilatkozat, amely meghatározza a szervezet lényeges vagy alapvető célját, filozófiáját (például Skaliczki 1996). A kiindulási alapot jelenthetik Ranganathan törvényei is: 1. A könyvek használatra vannak. 2. Minden olvasó megteheti könyvét. 3. Minden könyv megteheti olvasóját. 4. Takarékoskodj az olvasó idejével. 5. A könyvtár növekvő szervezet.

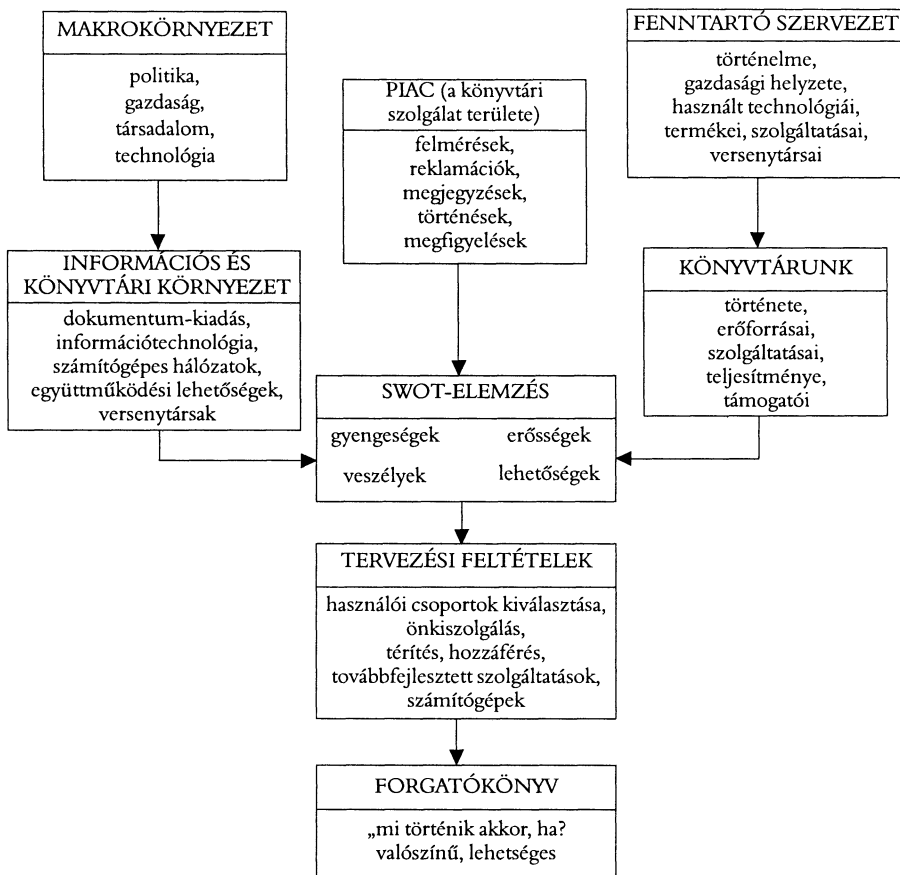
A misszió a következőket fogja át:

- ♦ Cél: a könyvtár létezésének értelme.
- ♦ Elképzelés: milyen szeretne a könyvtár lenni.
- ♦ Határok: mi nem szeretne a könyvtár lenni.
- ♦ A stratégiai és az operatív döntések útmutatója.

A jövőkép (vízió) a misszióval szemben – amely a stratégiai terven keresztül a külső elvárásoknak való megfelelést célozza – a szervezet saját ambícióinak szavakba, mondatokba öntése a kitűzött stratégiai célokkal összhangban. Formailag lehet egymondatos, lehet néhány mondatban kifejtett, de itt is fontos a rövideg és tömörség. Az angol Aston Egyetem információs és könyvtári központja 1992-ben így fogalmazta meg jövőképét: „Vezető és kezdeményező az egyetemi könyvtári és információs szolgáltatásokban.” E tömörség azért is jó, mert a legtöbb ember nem szívesen olvas hosszabb szöveget, azon túl pedig a rövid szöveget könnyebb megjegyezni. De garanciát is vállalhat víziójában a gyűjtőkörébe tartozó bármely publikus dokumentumhoz való hozzáférés biztosítására.

7.1.3.2. Környezeti felmérés

„Az, hogy »mi tudjuk, mit akarnak a használók«, túl kevés a könyvtár túléléséhez.” Csak a változó igények és szükségletek azonosításával és az ezt követő cselekvéssel lehet fenntartani a könyvtárhasználat növekedését. Ezáltal érhetjük el, hogy a használók és a fenntartó támogassanak bennünket (Johnson 1994). A küldetés meghatározását a célok és a jelen helyzet összehasonlítása követi. Lehet, hogy ehhez új felméréseket, vizsgálatokat is szükséges végezni, például olyan alapkérdésekkel: melyek a jelenlegi tevékenységek, mennyire 'nyereségesek', a befektetéshez képest mekkora hasznot hoznak? Milyen trendek tapasztalhatók a profilhoz tartozó ismeretekben? Milyen saját magunk és szolgáltatásaink imázsa.



(Corrall 1994)

1. ábra
A környezeti felmérés elemei

A környezeti felmérés készítéséhez elengedhetetlen a helyzet- és probléma-felismerés. Ehhez tapasztalat és elfogulatlan látásmód szükséges. Természetes dolog ugyanis, hogy vannak gondjaink, hiszen ezek a változással együtt járnak. A helyzetfelmérést segítő népszerű módszer a SWOT-elemzés, amely a szervezet belső és külső elemzését jelenti (például 1. kötet, 4.1.1.2.). Feltérképezi, hogy a szervezeten belül mi jelent biztos alapot, azaz erősségeket (Strengths), mik szorulnak javításra, tehát gyengeségek (Weaknesses); a szervezeten kívül a könyvtár környezetében melyek a biztató jelek, a lehetőségek (Opportunities), és mik a fenyegetések (kihívások), tehát amelyek felkészülést kívánnak az információs szolgáltatótól (Threats).

Belső környezet	S (erősség)	W (gyengeség)
Külső környezet	O (lehetőség)	T (fenyegetés)

2. ábra
A SWOT-elemzés modellje

A SWOT-elemzés segít megtudni, hogy min érdemes változtatni, és mivel nem érdemes küszködni (Mikulás 1994).

A külső környezet változásainak feltárásában a PEST-vizsgálat nyújthat segítséget. Az elemzés területei:

- P – political (politikai és jogi)
- E – economic (makrogazdasági)
- S – social (társadalmi, szociokulturális)
- T – technological (technológiai)

A helyzetmegállapítást az információs és könyvtári szolgáltatásra gyakorolt hatások felvázolása követi (például Téglási 1993). Szóba jöhet például az információs piac (kiadók és információs hálózatok), az információtechnológia, az együttműködési lehetőségek, illetve a versenytársak stb. A közvetlen környezet és a politikai lehetőségek vizsgálatára két eljárás is alkalmas: a piacelemzés és a fogyasztóelemzés.

7.1.4. Az alapkompenciák kiválasztása és kihasználása; rövid távú tervezés

A stratégiai tervet résztevékenységekre bontjuk, és ezek között időbeliséget, illetve fontossági sorrendet határozunk meg. Ez utóbbinak mindennapi, gyakorlati alkalmazása az egyik legnehezebb és legkényesebb döntés, ugyanis a menedzserek nem szívesen mondanak le valamiről. A kiválasztást segítheti az úgynevezett alapképességek – szolgáltatást lehetővé tevő erőforrások – meghatározása, majd kombinálása. Fontos tudni, hogy az összes anyagi és szellemi vagyon és képesség alapkompenciává – azaz lehetséges egyedülálló szolgáltatássá – fejleszthető. Ha sikerül egyedi, mások által nem vagy csak alig kínált, ugyanakkor keresett alapkompenciákat összegyűjteni, jóval nagyobb esély kínálkozik a szervezet profiljának, arculatának formálására és a támogatók megnyerésére (Rühli 1995). A kívánt, de kevésbé erős területek javíthatása ugyanis több energiát igényel, mint a jók fejlesztése (a szervezetnél és egyénenként egyaránt). A tennivalók listáján ezért mindenképpen a 'nehézségek' területén kezdjük a törlést, hogy a korábbi fontossági sorrendet megváltoztatva források szabadulhassanak fel (Drucker 1993). A felszabaduló erőforrásokat a nagyobb nyereséget hozó alapképességek támogatására érdemes átcsoportosítani.

Az átfogó cél egy vagy több úgynevezett kritikus sikertényező teljesítése által érhető el. A projekt kritikus sikertényezői azok a mérföldkövek vagy termék/szolgáltatásjellemzők, amelyek elérése nélkül nem lehet a projektet megvalósítani. Az adott szolgáltatást igénybe vevők – vagy reménybeli használók – elvárásainak tudatában az információszolgáltató kidolgozza a szolgáltatás apró részleteit is. Kéves idő, pénz stb. esetén csak a kritikus sikertényezőkön kívüli eszközök hagyhatók el.

7.1.5. Projekttervezés

A projekt olyan tevékenységsorozat, amely időben és feladatokban meghatározott célra irányul. Így meghatározható, hogy egy adott projekthez mennyi forrásra (idő, munkaidő, munkatárs, információ, berendezés, helyiség) van szükség. Projekt lehet például egy egyszeri irodalomkutatás, munkatárs(ak) oktatása, retrospektív konverzió, tájékoztató kiadvány készítése. A könyvtárak szervezetében gyakoribbá váltak a projektjellegű tevékenységek.

A projekt végrehajtása nagy hasonlóságot mutat az általános menedzsment feladataival; felfedezhetjük benne a tervezés, irányítás, szervezés és vezetés feladatait:

- ♦ a projekt cél meghatározása (az átfogó cél, vagy abból következik),
- ♦ tervezés és ütemezés (az átfogó cél – termék, produktum – eléréséből lépésenként visszafelé haladva a projektbizottság rögzíti a mérföldköveket: cél-

hoz az eszközöket, és nem fordítva[!]; a folyamatban legyen ellenőrzés, az ütemtervben pedig tartalék idő az esetleges csúszások kezelhetősége érdekében; a megvalósíthatóságot a leggyengébb láncszem határozza meg),

- ♦ források biztosítása (költségvetés; a projektcsapat felállítása – projektmenedzser és munkatársak –, eszközök, berendezések, információs és egyéb források),
- ♦ végrehajtás és irányítás,
- ♦ befejezés és értékelés.

A végrehajtás és irányítás kivételével a feladatok a projektbizottság hatáskörébe tartoznak, az utolsót a bizottság és a projektmenedzser közösen végzik.

7.2. Szervezés

A tervezés során kitűzött célok elérésére szolgál a szervezet, amely keretet biztosít a tevékenységekhez. A szervezés az erőforrások (eljárások, áruk, szolgáltatások, dokumentumok, eszközök és gépek, emberek és készségek stb.) közötti kapcsolatok (szervezet) tudatos megteremtése, amely hatékonyan és gazdaságosan integrálja és differenciálja a részlegek feladatait.

7.2.1. Szervezés

Hicks és Tillin (1977) a könyvtári munkára vonatkoztatva tizenkét szervezési szempontot sorol fel, melyeket a könnyebb kezelhetőség kedvéért öt csoportra osztunk:

- ♦ célirányosság és kommunikáció,
- ♦ feladatkör, hatáskör, számadási kötelezettség és illetékesség,
- ♦ tevékenységek szerinti részlegesítés és funkcionalizálás,
- ♦ rugalmasság, arányok,
- ♦ stabilitás és egyszerűség.

Szervezeti változtatások esetén hasznos végiggondolni ezeket: megvizsgálni, hogy a változás megfelel-e majd nekik. A szervezési elvek szervezeti típusonként, kultúránként és az idő múlásával különbözőek lehetnek és lassan változnak.

7.2.1.1. Életkor-elmélet

A szervezet létérdeke a környezete változására való folyamatos és aktív reagálás (Adizes 1992, Téglási 1996). A szervezetnek ugyanis – ugyanúgy, mint az embereknek – életkoruk van: csecsemőkor, serdülőkor, fiatalkor és öregkor. Az egyes szakaszok más-más jellemzőkkel bírnak, például a fiatal szervezetek rugalmasak, de nem kontrollálhatók, az öregedők jól kézben tarthatók, ugyanakkor nem rugalmasak. A rugalmasság és a kontrollálhatóság döntően négy tényező egyensúlyából alakul ki:

- ♦ termelés, teljesítmény (Production – P),
- ♦ adminisztráció (Administration – A),
- ♦ vállalkozó- és kezdeményezőkézség (Entrepreneurship – E),
- ♦ integrálás (Integration – I).

Az öregedő szervezetekben elhatalmasodik az A (adminisztráció), elnyomja az E-t (kezdeményezőkézség) és a P-t (termelés, teljesítmény). A befolyást és az elismerést a struktúrában elfoglalt hely határozza meg, nem a teljesítmény. A jelen helyzet miatt elsősorban a külső körülményeket okolják. Egy időskorú szervezet – rugalmatlansága miatt – azt várja, hogy a környezet alkalmazkodjon hozzá. A konfliktusok sokszor abnormálisak, mert a kiváltó probléma megoldása helyett a felelősök megkeresésével és megbüntetésével foglalkoznak.

A fiatal szervezetekben a növekvő P mellett alacsony az A és az I, magas az E. A hatáskört kiterjesztve a feladatokat felvállalják, ellentétben az öregedővel, ahol a hatáskört leosztják, és tartják is magukat hozzá. A fiatal szervezetekben mindent megtesznek, ami kifejezetten nem tiltott, legfeljebb bocsánatot kérnek (utána); az öregedő szervezetekben ezzel szemben engedélyt kérnek (előtte).

A szervezetek fennmaradásuk érdekében igyekeznek megújítani az egyes életszakaszokat. Az eredményes működéshez leginkább a fiatalkor alkalmas. A fiatalításhoz (például válságmenedzselés esetén) szükséges teendők az öreg szervezetben: a helyzetfelmérés, célok kitűzése, az akadályozók eltávolítása, új hatalmi központok létrehozása, az A (adminisztráció) típusú menedzser P-re (termelés, teljesítmény) cserélése. Elszánt E-menedzserek (kezdeményezőkézség) megnyerése, külső tanácsadó meghívása, a forrásjuttatások eredményekhez kötése, szigorú pénzforgalmi terv, folyamatos önköltségfigyelés, ráfizetéses egységek eladása.

(Az életkorelmélet természetesen értelmezhető egyes termékekre vagy szolgáltatásokra, sőt a munkatársak adott pozícióban töltött idejére is.) A hosszú távú hatékonyságot az I (integráció) biztosítja. A csúcson lévő könyvtár és információs szolgáltató esetében a rugalmasság és a kontrollálhatóság egyensúlyban van, így képes gyorsan reagálni a környezet kihívásaira, teljesítménye kiszámítható, pontosan tudja, hogy mely tevékenysége által számíthat a legnagyobb használoi elismerésre, világos értékrenddel és tevékenységi körrel rendelkezik.

7.2.1.2. Szervezeti alapformák

E szervezeti formák alapja, hogy azok a munkatársak kerülnek egy részlegbe, akiknek feladatuk, képesítésük, tevékenységük megegyezik. A szakirodalom leggyakrabban a funkcionális, divizionális és mátrixszervezetekről szól. A taylori értelemben vett funkcionális (feladatcsoportok szerint tagozódó) szervezetet már nem alkalmazzák az eredeti formájában, azonban e szervezeti típus alapja lett különféle hibrid típusoknak. A mátrixszervezet jellegzetessége, hogy a munkatársak a rutinműveletek végzésével egy időben projektfeladatokat is végeznek (például

egyidejű tájékoztatás a hagyományos és a virtuális tájékoztatópulton). A munkatársak így – legalábbis a projektek időtartamára – két irányba tartoznak elszámolással. E szervezet különösen akkor sikeres, amikor kreativitásra és rugalmasságra van szükség, például egy új szolgáltatás vagy termék kifejlesztésekor. A gyorsan változó, alig kiszámítható környezet, csökkenő források stb. között nagyra értékelődik a rugalmasság és az új összefüggések gyors meglátása. Alkalmazása konfliktushelyzeteket is teremt, ugyanis keresztülvágja a számadási kötelezettség vagy illetékesség elvét, ami a gyakorlatban gyakran bonyodalmakhoz vezet (például hogy melyik tevékenység élvezzen elsőbbséget).

7.2.1.3. Formális szervezetiépítési eszközök

Hagyományosan a könyvtári szervezet többnyire két eltérő szempont valamilyen arányú keveredésével áll össze. A horizontális szempont a könyvtári munkafolyamatokat tükrözi (állományalakítástól a szolgáltatásig), a vertikális pedig a tartalmi-tematikai tagolást (a feladatkör szerinti tudományterületek, diszciplínák). Noha ez utóbbi jobban kihasználja a munkatársak szakértelmét, a kevésbé tudásigényes tevékenységek gazdaságosabb ellátása miatt nem célravezető a tiszta vertikális szervezet alkalmazása.

A szervezet felépítését a szervezeti diagram sémája tükrözi, mutatva a szervezet formális felépítését. Alapja a munkakörök kialakítása, eszközei pedig a munkaköri leírások készítése, a munkakörre vonatkozó szabályok és eljárások, hatáskörök, feladatkörök, a kommunikációt és a munkafolyamatot érintő rend kialakítása. A szervezeti felépítés jellemzői a menedzsment más területeire is kihatnak; meghatározzák az alábbiak megvalósításának sikerét (Hicks–Tillin 1977):

Tervezés

- ♦ Világos, gyors és elfogadható döntések meghozása.
- ♦ A tervek és projektek teljesítése, megvalósítása.
- ♦ A fontossági sorrend érvényesítése a szolgáltatásban.

Irányítás

- ♦ A rugalmasság megteremtése és fenntartása (reagálás váratlan fordulatokra, környezeti változásokra, megfelelés a technológiai követelményeknek).
- ♦ Egyértelmű felelősségi viszony.
- ♦ A munkatársak felelősségvállalása a munkával és beosztottaikkal kapcsolatban.

Vezetés

- ♦ A munkatársak lehető legteljesebb bevonása a döntésekbe.
- ♦ Érdekeltségnövelés, teljesítménynyfokozás.
- ♦ Hatékony kommunikáció, rövid felelősségi útvonalak.

Részlegek létrehozása

Szemponjtjai a könyvtár vagy információs központ méretétől, fizikai körülményeitől, típusától, feladatától, a menedzsment stílusától függenek. Ezekről függetlenül lehet a szervezet munkatársak részvételére építő vagy direktív, „lapos” vagy „hegyes” (azazhogy kevés vagy sok hierarchiaszint áll-e a könyvtár igazgatója és a legalsó beosztott között). További kérdés az egységek autonómiája. A könyvtár egy nagyobb intézményben ha csak lehet, kapjon költségközponti státust (vö. Sándori–Vajda 1996), de ugyanígy egy belső könyvtári egység is válhat ilyenné. Ehhez az egységnek önálló költségvetést és döntési kört is kell kapnia. Sok jel arra mutat, hogy Druckernek (1989) lesz igaza: az információalapú vállalkozás kisebb, önmagukat irányító egységeket fog létrehozni és olyan célokat tűz eléjük, amely kielégíti a szakmai ambíciókat.

Centralizáció – decentralizáció

A centralizáció lehetővé teszi a döntéshozatal legszorosabb koordinálását, és tágeret kínál az irányításnak. A decentralizáció lehetővé teszi a gyors reagálást a környezet változásaira és motiválja a munkatársakat. Az átlagnál intelligensebb emberek alkalmazásában érdekelt szervezet jobban teszi, ha a decentralizáció által nagy részt kínál alkalmazottainak a döntéshozatalban. A menedzser szinte mindent delegálhat, de mivel ez a hatalomról való részbeni lemondással jár, a legtöbb menedzser félelmében túl keveset delegál (Stueart–Moran 1993). A legtöbb szervezet a tiszta decentralizált és centralizált szervezet típusa között helyezkedik el, de a társadalom demokratizmusának növekedése a decentralizálás irányába hat. Az erősen centralizált szervezetekben a tiltások gyakoribbak az ösztönzésnél, ami érdektelenné teszik a munkatársakat, csökkenti a szervezet hatékonyságát (Rizzo 1980).

Hierarchia

A tiszta hierarchiára épülő szervezet nemcsak munkavállalói, hanem munkaadói oldalról is túlságosan merev és érdekeltségellenes (Somogyi 1993). Ezért jelent meg benne a horizontális és vertikális differenciálódás (más néven részlegesítés) szempontja. A hierarchikus szervezetben gondot okozhat egyrészt a kommunikációs utak hossza, akár felfelé, akár lefelé irányuló információról legyen szó. További kérdés az illetékesség – mármint egy menedzser ’alá’ hány munkatárs tartozzon. Ha például egy középszintű menedzser illetékessége három főre terjed ki, az sokkal költségesebb, mint ha tízre. Ugyanolyan keretek között a szűkebb illetékességi kör több szervezeti szintet teremt. A szintek számának növe-

kedése megnövelheti a hibás cselekedetek számát, mert a döntéshozók csak közvetetten tapasztalják meg döntéseik hatását.

1. táblázat

Szervezetek tagolódási elvei

Vertikális tagolás (döntően hierarchikus szervezet)	Horizontális tagolás (lapos szervezet)
<ol style="list-style-type: none"> 1. kiterjedt irányítási lehetőség 2. a menedzser kevesebbet foglalkozik a jövő kérdéseivel (a munkatársakon keresztül kevésbé áll kapcsolatban a jelen gondjaival) 3. a menedzseri képességek kevesebbet nyomnak a latban (a menedzserek kevesebb és jobban specializált embert irányítanak) 4. viszonylag sok menedzsert igényel, amely 5. költségesebb és 6. bonyolultabb szervezetet hoz létre, ahol nehezebb a kommunikáció és a koordinálás 	<ol style="list-style-type: none"> 1. a menedzsernek nincs lehetősége a szigorú szabályozásra és ellenőrzésre 2. a beosztottaknak nagyobb lehetőségük van a döntéshozásra, nagyobb a motivációjuk, több ismeretet, tapasztalatot szereznek 3. kevesebb menedzser is elegendő 4. kevésbé költséges szervezet 5. tapasztaltabb és költségesebb alkalmazottak kellene 6. a beosztottak munkája fontosabb és nagyobb a függetlenségük

(Hicks–Tillin 1977)

7.2.1.4. Formális és informális szervezet

A menedzsmenttel foglalkozó irodalom megkülönböztet formális és informális szervezeteket. A formálisnak jogi keretei vannak és a deklarált hatalom elvei szerint működik, mint például a szervezet munkastruktúrája, a feladatok, a hierarchia, a rögzített intézményi politika, az eljárások és szabályok stb., valamint a hatékonyság és a gazdaságosság növelése érdekében hozott intézkedések. Az informális szervezet – amellet, hogy időnként gátolja – kitölti a formális szervezet hézagait, és inkább a társulás jellegű tevékenységekre összpontosít. Ilyenek:

- ♦ a munkacsoportok kialakulása,
- ♦ a munkacsoportok képessége az elismerés, a társulás, a biztonság, az önbecsülés és a státus megszerzésére, illetve elérésére,
- ♦ olyan hatásmodellek, amelyek az alkalmazottak által végzett ellenőrzésen alapulnak, s amelyek a szervezeti sémában kiemeltéktől eltérő utat képviselnek,
- ♦ kommunikációs tartalmak és modellek, amelyek a formálistól eltérő vagy azt kiegészítő információt (vagy híresztelést) hordoznak (Rizzo 1980).

A formális és informális szervezet közötti határok nem mindig egyértelműek. Például a kiskönyvtárak esetében alig van szükség a formális szervezet kereteire, jóval hatékonyabb az informális kommunikáció. A formális és informális szerve-

zet előnyeit az organikus szervezet igyekszik kihasználni. A névben rejlő biológiai metafora arra utal, hogy ezek a szervezetek jóval nyitottabbak a környezetre, és maguk is gyorsan változnak. Jellemzőik:

- ♦ kiemelt fontosságú a belső oldalirányú kommunikáció,
- ♦ a szervezeten belüli hatások a kompetencia erejéből fakadnak,
- ♦ a munkatársak az egész szervezetre figyelnek a szűk osztályérdekek helyett,
- ♦ kevésbé részletezett a munkakör; nyitottság az új problémákra és megoldásokra,
- ♦ elkötelezettség a szervezeten kívüli szakmai csoportokhoz is.

A napjainkra jellemző, nehezen kiszámítható környezetben stratégiai előnyt jelent a rugalmasság. Ám az előnyök mellett veszély, hogy szétforgácsolódhatnak a szervezet forrásai, ezért csökkenhet az eredményesség. A menedzser nagy kérdése az organikus szervezetben, hogy a források szétosztását hogyan és milyen gyorsan változtassa. A siker tehát a menedzseren múlik. Erre több esély van az innovatív, fiatal szervezetek esetében. Ezek jellemzője, hogy hiányzik a hagyományos hierarchia, önálló munkacsoportok dolgoznak az aktuális feladatok megkívánta felállásban (De Vries 1996). Ez jellemző az úgynevezett információalapú tanuló szervezetekre, amely a környezeti hatások függvényében gyorsan alakul.

7.2.2. A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra – vagy ahogy Harrison (1987) kezdetben nevezte: ideológiai orientáció – a szervezeti tagok által osztott, alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amellyel a szervezetek meghatározzák önmagukat és környezetüket. Az előfeltevések, hiedelmek és értékek különféle rituálékban, szimbólumokban és tárgyakban jelennek meg (Bakacsi 1996). A rituálé a kulturális értékeket megerősítő cselekvések sorozata, a szimbólumok pedig olyan speciális jelentésű dolgok, mint rangjelek, elnevezések, irodaméret, bútorzat stb. A szervezeti kultúra jellemzője, hogy alapvetően rejtett, s 'bünteti' azt, aki nem tud alkalmazkodni hozzá. Az erős kultúra alkalmazkodási módot kínál és védőpajzsot biztosít kifelé és befelé egyaránt, de korlátozza a változásokat. A viszonylag összefüggő hiedelmek, amelyek az őket vallókat összekapcsolják, és környezetük ok-okozati összefüggéseit magyarázzák, együttesen alkotják a szervezeti ideológiát (Bakacsi 1996). A könyvtárak leginkább spontán, tehát nem tudatosan alakított kultúrával rendelkeznek (Line 2000).

7.2.2.1. A szervezeti kultúra típusai és szintjei

A könyvtárak és az információszoigálató szervezetek kultúráját nagyban befolyásolja a fenntartó szemlélete és értékrendje, érdekrendszere. Az egyes szervezeti formák az irányítás bizonyos típusaihoz kötődnek (lásd 7.3.1., 4. táblázat). A teljesítménykultúrában a piaci irányítás, a szerepkultúrában a bürokratikus, a hatalomkultúrában a 'klán'-irányítás a leginkább jellemző irányító motívum. Támogatáskultúra esetében azonban ennél nehezebb lenne párhuzamot vonni. A kultúrák jellemzően bizonyos környezeti feltételek esetén lehetnek eredményesek. Megjegyzendő, hogy általában nem beszélhetünk homogén kultúráról.

Hatalomkultúra

A pókhoz és hálójához hasonlítható. Tekintélyes intézmény, energikus menedzserrel gyorsan reagálhat a környezet változásaira. Az ellenőrzést többnyire a kulcspozíciók betöltésével vagy ellenőrzésekkel gyakorolja. E kultúrátípus kritikus pontja a méret: kisebb, vállalkozó szellemű szervezetekben hatékony lehet. Nagyobb szervezetekben kevés beleszólást enged a munkatársaknak; centralizált és hierarchikus. Az ilyen struktúra általában eredményes, de gyakran kemény, és nagy bennük a fluktuáció. A legfontosabb erőforrásra, a munkatársakra alig épít, ami miatt igen pazarló.

Szerepkultúra

Egy görög templomhoz hasonlít; a logika és az ésszerűség alapján működik. A timpanont több, jól megformált oszlop tartja. A személyeknél fontosabb szabályok irányítják. Nem kívánatos a többletteljesítmény. Lassan észleli a változásokat, lassan is változtat, ezért csak stabil vagy alig változó környezetben eredményes. Szervezeti modellje hierarchikus. Információs intézményekben akkor előnyös, ha

- ♦ a műveletek rutinjellegűek, előre programozhatók (például kölcsönzés),
- ♦ költséges a technológia (sokba kerülne egy esetleges üzemzavar),
- ♦ kölcsönös függéssel járnak és módszeres összehangolást igényelnek a feladatok (például állományalakítás szakkönyvtárakban).

Feladatcultúra

Erre a projekt és a mátrixszervezet (lásd 7.2.1.2.) a jellemző, ábrázolása leginkább olyan szötteshez hasonlít, amelynek egyes szálai vastagabbak. A csoportmunka erejét használja ki. Eredménycentrikus, inkább a szakmai tudás, mint a tekintély vagy a hierarchiában elfoglalt hely számít. Viszonylagos szabadságot enged, nagyon ru-

galmas, ezért változó környezetben eredményes. Nem kedvez az egyén specializálódásának, elmélyülésének. Ha a források korlátozottak, vagy a szervezet egésze rosszul működik, könnyen átalakul szerep- vagy hatalomkultúrává. A legtöbb szervezetviselkedéssel foglalkozó elmélet ezt a kultúrát javasolja. A feladatkultúra – akárcsak a hatalomkultúra – akkor előnyös, ha a műveletek szakaszosak, önállóak, és egyedi munkákra van szükség (például tájékoztatás).

Személykultúra

A csoport helyett az egyénre épít. A szervezet olyan halmazhoz hasonlít, amelyben kisebb-nagyobb elemek vannak. Az egyének szabadon társulnak elképzeléseik megvalósítására, közös céljuk kevés. Felülről jövő utasítás híján az egyetlen megoldás a megegyezés. E szervezet akkor hasznos, ha magasan kvalifikált emberek innovatív feladatok megoldására társulnak (például információbróker-hálózat). Az emberek azt csinálják, amihez értenek. Az ilyen szervezetek csak addig virágoznak, amíg ki nem alakulnak a formális csoportok. Zárt szervezetben elég labilis: hamar kialakítja saját azonosságát, melyet fokozatosan rákényszerít tagjaira.

7.2.2.2. A szervezeti kultúra változ(tat)ása

Ha a szervezetben egy adott megoldás eredményre vezet, akkor azt általában – függetlenül a további elvi lehetőségektől – ismétlik. Állandósul az adott eljárásba vetett hit, sőt az eljárások megkérdőjelezhetetlen előfeltevésekké alakulnak át. Ezáltal az eljárás kérdése ki is esik a közvetlen gondolkodási folyamatból (Bakacsi 1996). Változó környezetben ez végzetes lehet. Ugyanakkor a használók megbízhatóságot, kiszámíthatóságot is elvárnak. Hogy ezek az egymásnak részben ellentmondó elvárások teljesüljenek, hasznos, ha a különböző kultúrák a szervezet belsejében egymást kiegészítve együtt élnek.

A kultúra változtatása minden bizonnyal hosszú folyamat, és csak ténylegesen radikális változások hatására – például elbocsátások, szolgáltatások szerződéses kiadása – változhat gyökeresen. „A múlt változásai máig ható tehetetlenségi nyomatékkal nehezednek napjaink gyakorlatára. Figyelemre méltó, hogy vezetőink többsége igen gyorsan képes volt elsajátítani az új menedzsmentfilozófiákat és -technikákat és vezetni szervezetét az átmeneti időszakban. Az átmenet legfőbb nehézsége és problémája ugyanakkor éppen a magatartási örökségből eredeztethető; szerfelett nehéznek bizonyult az emberek közötti, illetve a vezetők és a beosztottak közötti viszonyról kialakult régi előfeltevések megváltoztatása mind a vezetők, mind a beosztottak fejében. A kulturális örökség, az előzetesen létező vezetésfelfogás a bizalomról, a motivációról, együttműködésről kialakult megfontolások megváltoztatása jóval hosszabb időt igényel, mint a vállalati rendszerek és struktúrák átalakítása. [...] A hatalmi kultúra egyáltalán nem tűnt el; mind a

vezetők, mind a beosztottak az elmúlt évtizedek lenyomataként, szinte »vegetatív idegrendszerük« részeként viszik tovább ennek örökségét. S jóllehet számtalan vállalatnál történt számottevő előrelépés e tekintetben, még hosszú éveket – egyes becslések szerint generációnyi időt – igényel a bizalomépítés, a felelősség delegálása és vállalása vagy a beosztotti kezdeményezőkézség kialakulása. Világos vezetői üzenetekkel ez a folyamat meggyorsítható, de a »nagy ugrás« lehetősége e téren erősen megkérdőjelezhető” (Bakacsi 1995).

7.2.3. Emberi erőforrás-gazdálkodás

A menedzser sokféle forrásért felelős; a könyvtári berendezésekért, az állományért, az épületért, és ami a legfontosabb, a munkatársakért. A területi korlátok miatt az utóbbival való gazdálkodással (humán erőforrás-gazdálkodás – Human Resources Management – HRM) s ezzel összefüggésben a kommunikációval foglalkozunk részletesebben.

A menedzseri problémák többsége személyzeti kérdésekkel áll kapcsolatban. Ráadásul a gondok egyre összetettebbé válnak a szervezeti változásokkal, az automatizációval, az újabb ismeretekkel. A személyzeti munka is átalakul, és a személyzeti vezetővel szemben új elvárások jelennek meg, melynek alapja a szolgál(tat)ni tudása (Bobokné 1995). A menedzser legyen az önálló munkatársak koordinátora és szolgáltatója (Ambühl 1995) vagy más megfogalmazásban: kezeljék az alkalmazottakat, mint a vevőket; teremts kényelmes, kellemes, felhasználóbarát klímát (Szpekman 1992). A nagyobb foganat kedvéért célszerű a személyzeti politikát írásban rögzíteni és közzétenni.

7.2.3.1. HRM-feladatok

A munkaerő szervezeti kérdései

A hazai könyvtárak is hajlamosak arra, hogy több felsőfokú munkatársat alkalmazzanak az asszisztensek rovására, ugyanis a szakképzettek nagyobb mérvű alkalmazása növeli a menedzser és az intézmény formális presztízsét (White 1985). Ez egyrészt drága, másrészt ellenőszöntő a munkatársak számára. A könyvtári munkaerő kezelésének módja nem lehet homogén, ahogyan a munkatársak képzettsége, tapasztalataik karaktere sem az. A személyzeti politikában segíthet a Charles Handy (1986) által alkotott úgynevezett lóhere-szervezet alkalmazása (vö. munkatársak három csoportja), amely három csoportra osztja az alkalmazottakat.

- ♦ *Diplomások, műszakiak, menedzserek:* magas képzettség, hosszabb idejű foglalkoztatás. Esetükben hasznos a hosszabb távú befektetés, például továbbképzés. A nagy fluktuáció gondot jelenthet esetükben.
- ♦ *Szakértői munkát végzők:* magas képzettség, alkalmazás a projektek idejére.

Fontos, hogy alkalmazásuk idején minél gyorsabban és hatékonyabban alkalmazhassák tapasztalataikat. Ilyen alkalmazottak még csak nyomokban fedezhetők fel a hazai könyvtárakban, de a projektek terjedésével számuk emelkedése várható.

- ♦ *Ideiglenes (szerződéses) alkalmazottak és asszisztensek*: alacsonyabb képesítés, alkalmazásuk a termelés/szolgáltatás hullámzásától függő (számuk az aktuális igények függvénye). A fluktuáció nem okoz nagyobb gondot. Szervezeti szempontból külön figyelmet érdemelnek a rutinfeladatokat végző részidős foglalkoztatottak, például a felsőoktatási könyvtárakban a vizsgaidőszakban beállított segítők, retrospektív konverzió esetén az adatbevivők.

A jövőben feltehetően nagyobb szerepet kapnak a távmunkás szakemberek. Lehetnek könyvtári státusban, de lehetnek (projektekben foglalkoztatott) külső szakértők, akik igény szerint vagy csupán előre egyeztetett időpontokban érhetőek el. A távmunka számtalan – eddig többnyire ismeretlen – szervezési és vezetési problémát vet fel (Woodward 1996). A tapasztalatok szerint azonban az előnyök jelentősebbek a hátrányoknál (Campbell–Froud 1995, Baruch–Nicholson 1997).

Munkaerő-toborzás és -kiválasztás

A könyvtárfenntartó időről időre felülvizsgálja a könyvtár munkaerőhelyzetét a racionalizálás lehetőségeit kutatva. A meglepetések elkerülése érdekében hasznos, ha a könyvtár maga vizsgálja át időről időre a munkaerőhelyzetet a tudás kihasználtsága szempontjából. Ennek eszköze a tudástérkép – azaz a munkatársi tudás- és képességkataszter – készítése („humán-SWOT”, vö. 7.1.3.2.) és frissen tartása a munkaköri leírások rendszerével összhangban. A könyvtári stratégia határozza meg a munkatársakban megtestesülő tudás- és tapasztalatállomány változtatási igényeit. A kiválasztás döntő hatással van a szervezet jövőjére. (Gondoljunk arra, hogy az értékesebb munkavállalók egyre inkább olyan munkaadót keresnek, ahol ugyan kemény követelmények vannak, de ahol hibákat is elkövethetnek, hiszen csak az nem hibázik, aki nem dolgozik [De Vries 1996]. Sajnos ez ok miatt a könyvtár általában nem vonzó a tehetséges fiatal szakemberek számára, tehát kialakul a kontraszelekció.)

Teljesítményértékelés

A tudásvagyon menedzselésének eszköze a tudás- és tapasztalati tőke rendszeres felmérése, a teljesítményértékelés (Grassl 1996, Vranai 2001/1). Igaz ugyan, hogy a fejletlen könyvtárosi munkaerőpiac miatt ennek jelentősége kisebb, mint a profitérdekelt vállalkozások esetén, de azért hasznos, ha minden munkatárs (a menedzserekkel együtt) legalább évente sorra kerül. Az élenjáró szervezetek e célra

az úgynevezett 360 fokos értékelést alkalmazzák (Vrannai 2001/1), ahol nemcsak „felülről”, hanem a kollégák és a beosztottak oldaláról is értékelnek (Sándori 1998). Az értékelés szempontjai mindenki számára elérhetőek. Jack Welch, a GE volt vezére az üzleti beszámolatást a következő mondatokkal kezdte: Milyen újdonságot találtak ki mostanában? Kivel osztották meg? (Szeleccki 1999).

Képzés és munkaerő-fejlesztés

Az új elvárások, új típusú dokumentumok és technológiák, a megnövelt teljesítőképeségű szolgáltatásokkal (például számítógépes hálózatokkal) együtt naprakészen tájékozott könyvtárosokat igényelnek, ugyanis a tudás is amortizálódik (Bögel 1999). Az angol könyvtárakban a menedzsmentismeretek iránti igény a legmarkánsabb (John Fielden Consultancy 1993). Idehaza is hasonló a helyzet. A három leginkább hiányolt ismeret:

- ♦ kommunikációs készségek (általában is és angolul is),
- ♦ informatikai ismeretek (felhasználói és rendszerfejlesztői),
- ♦ menedzsmentkészségek (*A könyvtárosképzés...* 1995).

A szervezeti hatékonyság és a meglévő tudásbázis közötti összefüggés szignifikáns, különösen a menedzsereket tekintve. (Más kérdés, hogy a hazai könyvtárakban – legalábbis nominálisan – súlyos túlképzettség jellemző a nélkülözhetetlen ismeretek hiánya mellett; lásd feljebb.)

Mivel a képzés sok közvetlen és közvetett költséggel jár, érdemes az eredményes tanulás feltételeit áttekinteni:

- ♦ a tanulás csak belső motiváció megléte esetén eredményes,
- ♦ a tanulás tágabb összefüggésben kapjon helyet (munkahelyi igény és stratégia),
- ♦ az ismeretek azonnali, folyamatos és gyakorlati alkalmazása esetén tartós az eredmény.

Amellett, hogy a könyvtár – immáron kötelezően – képzési tervet készít és elkülönített keretet kap, növekszik az informális, belső képzések jelentősége is, s bizonyos szempontból a menedzser is oktató. Magyarországon is megjelent a coaching (Vrannai 2000/1; Waldroop–Buttler 1996), a mentorálás (K. Tóth 1999), valamint a shadowing (az „oktató” árnyékként kísérése). Pártfogói (mentori) kapcsolatban a pártfogó (mentor) olyan befolyásos személy, aki meghatározott célok elérése érdekében tudatosan segít mást, általában fiatalabbat. A pártfogói kapcsolatnak négy feladata van: tanítás, pszichológiai és érzelmi támogatás, szervezeti közbenjárás, valamint anyagi és erkölcsi szponzorálás. Hasznos, ha a továbbképzés után a munkaadó rövid időre csökkenti a munkaterhelést, megegyezéssel új elvárásokat támaszt, megbeszéli az új ismeretek hasznosításának lehetőségét, új munkaköri

leírást készít, és még a képzés előtt minősíti az illető teljesítményét, hogy később mérni tudja a változást (Burgin–Smith 1995).

A tanulószervezetben a munka és tanulás összemosódik: maga a munka is egyre inkább tanulást jelent, a tanulás pedig munkát. A munka és a tanulás között szimbiózisszerű kapcsolat alakul ki, és a többlettudás és -információ motivációvá válik.

Fizetés és jutalmazás

A magyar könyvtárakban munkát vállalók döntő többsége a közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény (Kjt.) szerint kapja juttatásait, ami erősen korlátozza a minőségi munkavállalást. A közalkalmazottak (esetleg köztisztviselők) esetében a fizetés könnyen meghatározható, piaci viszonyok között a fizetés viszont béralkura épül, amelyben leginkább a tapasztalat, az addigi személyes teljesítmény és a munkaadó tőkeereje játszik nagy szerepet. Arra is van lehetőség, hogy a fizetés mellett vagy annak részeként a szervezet olyan juttatásokat kínáljon fel a munkatársaknak, amelyből az egyes emberek tetszésük szerint állítják össze saját juttatási csomagjukat (Vrannai 2000/2, Lindner 1998). A két eltérő rendszer egymás mellett létezése magában hordozza az agyelszívás, illetve a kontraszelekció növekedésének esélyét.

A fizetés úgynevezett higiéniai tényező, azaz motiválásra csak korlátozottan alkalmas, és figyelmetlen alkalmazása olyan káros következménnyel is járhat, mint a munkatársak közötti tartós furkálások (Kohn 1993). Fontos, hogy a kompenzáció rendszere legyen összhangban a szervezet stratégiájával. Megújulni kívánó szervezetben ezért anakronisztikus lehet például a hűségjutalom.

Fegyelmi kérdések

A legtöbb intézményben formális szabályozása van a fegyelmezésnek, amely a szóbeli figyelmeztetéstől és a fegyelmi indokok alapján történő elbocsátásig, adott esetben azon túl is terjedhet. A fegyelemsértés és hibázás megítélése azonban nem feltétlenül egyértelmű. Vannak ugyan nehezen kezelhető emberek, de számuk viszonylag elenyésző. Ezért minden esetben érdemes megvizsgálni a körülményeket: megfelelő-e a szabályozás, egyértelműek-e a szervezeten belüli elvárások (Line 1992). Mi az áthágás lehetséges haszna a szervezetre? Azt is fontos észrevennie a vezetőnek, hogy sokszor az követ el több hibát, aki dolgozik, aki próbálkozik, aki a járatlan útért elhagyja a járatat. Nagy hiba ilyen esetben a rutinból való büntetés. A fegyelmi vétségek megelőzésének és kezelésének szabályozásában segíthet a kollektív szerződés, amelyet a munkavállalók megbízottai kötnek a vezetővel.

7.2.3.2. A munkacsoport természete és lehetőségei

A munkacsoport egymást kiegészítő képességekkel rendelkező emberek kis létszámú csoportja. Ők egy teljesítményhez kötődő cél érdekében kötelezték el magukat, amiért kölcsönösen elszámoltathatónak tartják magukat. A csoport-együttműködés előnyei:

- ♦ javítja a kommunikációt,
- ♦ jobban hasznosítja az emberi erőforrásokat,
- ♦ alkotókészséget hoz felszínre,
- ♦ elősegíti a vezetés fejlesztését,
- ♦ javítja a munkahelyi közérzetet.

Ezek a tényezők az esetek többségében – gyorsan változó környezetben, nagy szellemi hányadot igénylő tevékenységek esetében – emelik a hatékonyságot, elmentében a központosított vezetéssel vagy az egyének önálló erőfeszítéseivel.

A munkacsoport azonban nem csodaszer. Létrehozását gyakran választják pótcselekvésként radikális megoldások helyett. Vannak vezetők, akik így akarnak megszabadulni személyes felelősségüktől. A szívesen felelősséget vállalóknak pedig sok gondot okozhatnak a nehezen meggyőzhető munkatársak. Hibák forrása lehet, ha a projektet vezetők nem határozták meg világosan a célokat.

A csoportmunka kritikus sikertényezői:

- ♦ gondosan felügyelt csoportnagyság és -összetétel,
- ♦ nyílt tervezés, a csoport felhatalmazása (célmeghatározásra, stratégia kialakítására, problémamegoldásra, kulcsdöntésekre, folyamatirányításra, csoportépítési programra, jutalmazási folyamatra),
- ♦ kockázatvállalás,
- ♦ költség szabályozás (Allio 1993).

A vezetőnek a csoporton belüli és kifelé sugárzó presztízse erősen meghatározza a munka minőségét: „Minél erősebb a vezető pozíciója a szervezetben belül, annál inkább megengedheti magának a rugalmas vezetői stílust. A szilárd helyzetű vezető jó hatással van a csoport légkörére. [...] Ha nem képes érvényt szerezni akaratának, nem tudja »eladni« csoportja vagy bizottsága termékeit, gyakran akaratán kívül, társas vagy alkalmi csoporttá alakítja át az irányítása alatt álló csoportot, amely irreálisnak tekinti vagy elutasítja a kitűzött célokat” (Handy 1986). A közvetlen felettes vezetői stílusa megmutatkozik az alárendelt munkatárs teljesítményének és megelégedettségének szintjében, kapcsolatos lehet a munkaerő-vándorlással, a hiánnyal, a balesetekkel és a panaszokkal (Schleicher 1996).

7.2.4. Belső kommunikáció

A menedzsmentben döntő és egyre fontosabb terület a kommunikáció: az információ ugyanis hatalom. Ráadásul egyre nagyobb. Ezt felismerve sokak szerint az információt megtartani és visszatartani pozíciót javító tevékenység. Ez igaz, de csak gyenge menedzser esetében. Sokszor az „információhoz való ragaszkodáshoz párosul a hierarchiában elfoglalt hely megőrzésének, illetve védelmének szándéka” (Hurton 2001). Csak az erős engedheti meg magának a hatékony kommunikáció luxusát. Az erő ugyanis az információ feldolgozásában és annak alkalmazásában rejlik, s ezt szinte kizárólag csoportosan lehet végezni. A kérdés inkább az információ megosztása, tárolása és hatékony tárolása (Hannam, 1996). Ennek számos olyan összetevője van, amelyre nem is gondolnánk elsőre. Például a szervezeti egységek közötti lépcső az összes interakciót 30%-kal csökkenti (Handy 1986).

Közismert a kommunikáció képlete, mely szerint az üzenet a forrásból a csatornán keresztül jut a fogadóhoz, aki adhat visszajelzést. Környezetükben pedig a zaj veszélye fenyeget. A kommunikáció minőségét a tényezők együttesen határozzák meg. „Rengeteg az információ, csak nem feltétlenül ott, ahol valóban kell” – halljuk gyakran, és ez a kijelentés az anyagi források elosztásával kapcsolatban is ugyanígy merül fel. A menedzser pedig – központi szerepének torzító hatása miatt – hajlamos a tévhitekre. Az információáramlás sohasem olyan jó, mint

↓	<i>Lefelé</i> irányuló kommunikáció (befolyásolás)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Szervezeti és üzletági célok, stratégiák 2. Munkavégzési utasítások, magyarázatok 3. Politikák és strukturális megoldások 4. Teljesítményértékelés, oktatás, motiváció 5. A szervezeti kultúra megismertetése
↑	<i>Felfelé</i> irányuló kommunikáció (értelmezés)	<ol style="list-style-type: none"> 6. Problémák, kivételek 7. Teljesítményjelentések 8. Panaszok, viták 9. Pénzügyi, számviteli információ
↔	<i>Horizontális</i> kommunikáció (koordinálás)	<ol style="list-style-type: none"> 10. Szervezeti egységen belüli problémamegoldás 11. Szervezeti egységek közötti tevékenysége 12. Ügyviteli tanácsok az operatív menedzsmentnek

(Dafi 1986, idézi Karoliny, 1995/1)

3. ábra

A szervezeten belüli kommunikáció irányai és tartalmi

amilyennek gondolja (Line 1993). És hozzá is csak töredékek jutnak el: S. Josida tapasztalata, hogy „Ha a problémák ismeretét 100-nak vesszük, akkor a vállalatvezetés esetében ez a mutató csak 4%” (Kowalik 1994). A munkatársak ugyanakkor szívesen kamatoztatják ismereteiket a szervezet érdekében, ha a menedzsment nem mellőzi tapasztalataikat és hajlandó az együttműködésre. Érdemes tehát a kommunikáció szervezeti kérdéseivel is foglalkozni és föltérképezni az információ belső áramlását.

A kommunikáció irányai jól vizsgálhatók a szociometria módszereivel. Feltérképezzük, hogy ki kivel folytat formális vagy informális beszélgetéseket. Így alakulnak ki az úgynevezett érintkezési hálózatok, amelyek a kommunikációs struktúrát modellezik. A kapott hálórész a vezetési stílustól függően formál kiállt, azaz egy helyről kiindul, illetve oda futó szálat (autokratikus), minden pontot egymással összekötő csillagot (demokratikus), töredezett alakot (*laissez faire* vezetési stílus) (Tuska 1995). Az egyszerű feladatok könnyebben végrehajthatók a centralizált kommunikációs hálózat valamelyik modelljében. Az információszolgáltatás – összetettsége miatt – szolgáltatásszínvonal-romlással reagál, ha centralizált érintkezési hálózatba kényszerül. Éppen ezért a vezető jól teszi, ha bátorítja az informális, szociális kapcsolatokat.

„Aki informált, együtt gondolkodik. Az együttgondolkodás erősíti a közös munkát és növeli a teljesítményt. Aki informált, az részt tud venni a döntésekben, s ezáltal nő a közös felelősségvállalás” (Kalmus–Claasen 1979, idézi Kukoda 1996). A lefelé irányuló kommunikációnál elhanyagoltabb terület a felfelé irányuló. A vezetői hatékonyság növelése érdekében először eltüntetendők az akadályok a felfelé irányuló kommunikáció útjából. Ez nem könnyű, hiszen helyzetéből adódóan a vezető nehezen tudja azonosítani őket. Ilyen hibák lehetnek: az alsó- és középszintű vezetők megszürik az információt, az alsóbb szinteken megoldják a feladatot, s nem tájékoztatnak felfelé, vagy a sok áttétel lelassítja a folyamatot (Jakab 1996). „Paradox, hogy éppen azok az emberek a vezető legjobb információs forrásai, akik nem félnek a kilépéstől, akik önállóan gondolkodnak, akik megkérdőjelezik a hatalmat – és rajtuk áll vagy bukik, hogy a szervezet eléri-e céljait” (Sweeney 1997).

A horizontális kommunikáció hatékonyságát is számos tényező nehezítheti:

- ♦ az egymással versengő, különböző kultúrájú egységek,
- ♦ az egységekre szabdalt szervezetben a munkatársak sokszor saját egységük céljait tartják előbbre,
- ♦ a specializáció miatt a munkatársak nehezen tudnak másokat tájékoztatni,
- ♦ menedzséri rövidlátás (oszd meg és uralkodj).

Ezek feloldására számos menedzsmenteljárás használható, például az egységek határát figyelmen kívül hagyó projektcsoportok szervezése – például mátrixszervezet, intranet, minőségi lánc.

A menedzserek hajlamosak alábecsülni tetteik szimbolikus jelentését éppen úgy,

mint a nonverbális kommunikációt. Az, hogy egy megbeszéléshez spontán leülve ki, hol foglal helyet, nagyrészt a résztvevők szabad elhatározásán múlik. Egy hozzáértő kívülálló azonban elég nagy biztonsággal el tudja dönteni az ülésrendből, hogy kit fogadnak el tekintélynek a többiek (Pease 1992). A könyvtár költségvetése vagy az igazgatói jutalmazás szóban nem feltétlenül kimondott értékrendről szól.

A belső információszervezésnek lehetnek formalizált esetei. Ilyenek például, ha a munkatársak a japán kaizen szellemében (lásd 7.4.2.) rendszeresen éves tervet adnak le, ha az igazgató elbeszélget minden kilépő dolgozóval (Pulling et al. 1990), vagy ha a vezető egységesített menetű felvételi beszélgetést folytat. Feszített tempójú projektek végrehajtása esetén az aktuális feladatokat és jelszavakat szórólapként lehet falra ragasztani (Pagonis 1994), hogy a munkatársak lépten-nyomon szembesüljenek a célokkal, illetve az addig elért eredményekkel.

Meghallgatás és megértés

A meghallgatási készségnek, az értő figyelemnek döntő szerepe van a vezetés sikerességében (is). Ezért nem alaptalan azt állítani, hogy aki nem tud aktívan, hatékonyan (meg)hallgatni, ne legyen vezető. Enélkül a vezető elzárja magát a helyzet átlátásának esélyétől, ugyanis

- ♦ képtelen a teljes üzenet átvételére (alulinformált marad),
- ♦ téves képet kap a valóságról (döntéseihez bizonytalan alapot kap),
- ♦ elrekeszti az információáramlás útját (konzerválja előfeltevéseit, előítéleteit – legalábbis időlegesen),
- ♦ reagálása, döntése esetlegessé, alaptalanná, zűrzavarossá válhat.

Így a vezető tevékenyen járul hozzá a szervezet kuszaságának fenntartásához az átláthatatlanság megszüntetésére irányuló törekvések elnyomásával. Hasznos, ha a vezetők (is) rendszeresen felméri saját meghallgatási képességeik szintjét (Szabó 1997).

Vannak vezetők, akik mindent megtennének az informális csatornák korlátozására. Ennél jóval hasznosabb lehet, ha inkább kihasználja szervezete érdekében a bennük rejlő lehetőségeket. Az együttkávézás (vagy teázás, cigarettázás stb.) közbeni beszélgetések tükrözik a könyvtár hangulatát, a vezető nagyobb veszély nélkül 'tesztelheti' az előforduló ötleteket, ésszerűsödhetnek a szélsőséges érvek (Berry 1992). Az informális kommunikáció erejének figyelmen kívül hagyása veszélyes: „...a változások kudarcának leggyakoribb okai a pontatlan, rossz ízű szövegesedések, amelyek rendszerint azért terjednek el, mert a vezetés nem adott kellő időben megfelelő, pontos tájékoztatást. A siker elmaradásának másik komoly oka, hogy a dolgozók kívülállóktól értesülnek a történésekről. [...] Végül okként merült fel, hogy az irányítás személyes kapcsolatokat teremtő értekezletek helyett »sovány« csatornákat vett igénybe a kommunikáció során” (Clement 1994).

7.3. Vezetés

A vezetés az egyén vagy csoport munkájának közvetlen befolyásolását szolgáló tevékenység. Az intézményi célokat a munkatársak felé közvetíti, rábírja őket azok támogatására a személyes és az intézményi célok integrálása érdekében. A sikeres szervezet élén dinamikus és hatékony vezető mutat példát. A szervezeti lehetőségeket ugyanis döntően a menedzsment tudja megvalósítani (Stueart 1993). A vezetés szerepe a középvezetői szinten az ügyfélszolgálati munkatársak motiválása és bevonása esetében a legnagyobb. A jó vezetés (és irányítás) az egész rendszert a maga szintjére emeli vagy ahhoz közelíti. A rossz vezetés pedig a jó szervezetet lehúzza a maga szintjére. Ez utóbbi minimum abban okoz kárt, hogy nem jól ismeri fel a célokat. Ezt nevezzük az elmaradt haszonnak.

7.3.1. Elméleti háttér

Számos vezetési elmélet létezik, ezekből csak egyet emelünk ki: Paul Hersey és Kenneth Blanchard a 4. ábra szerint határozta meg a vezetési stílusokat. A módszeren múlik, hogy a helyzetfelmérés után a körülményekhez illő stílust alkalmazza (Rizzo 1980).

		feladatorientáltság	
		alacsony	magas
Kapcsolati szint	magas	utasító	átruházó
	alacsony	meggyező	munkatársakat bevonó

4. ábra
Vezetési stílusok

Erős főnök szerepe				Karmester-szerep		
a főnök hatalomra támaszkodása				a beosztottak szabadsága		
↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑	↑↑
<i>Utasító</i>	<i>Elfogadtató</i>	<i>Tesztelő</i>	<i>Javasoló</i>	<i>Megbeszélő</i>	<i>Együttműködő</i>	<i>Delegáló</i>
a vezető meghozza a döntést, majd kihirdeti	a vezető elfogadtatja a döntéseket	a vezető ötlettel áll elő, majd véleményt kér	a vezető megoldási javaslatokkal áll elő	a vezető ismerteti a feladatot, és a beérkező javaslatok alapján dönt	bizonyos keretek között a csoport dönt, a vezető csak egy a csoporttagok között	előre meghatározott keretek között a beosztottak döntenek

(Simon 1995)

5. ábra
Vezetési stílusok

Rensis Lickert a vezetői szerepeket négy 'rendszerre' osztotta: kizsákmányoló-autokratikus; konzultatív; jóakarató-autokratikus; a munkatársak részvételére építő. Az 5. ábra Lickert elképzelését finomítja: a vezetői autoritásnak és a beosztottak szabadságfokának fordított arányát állítja egymással szembe.

„Érdeemes megjegyezni, hogy a beosztottak nem gyenge vagy erőtlenség felett akarnak. Tudják, hogy sokszor szükség van a keménységre velük szemben. Bizonyos főnökök azt hiszik, hogy a keménység és a szerénység között semmi kapcsolat sem lehet. A részvételen alapuló menedzsment egyáltalán nem könnyű választás, sőt nehezebb, mint az autokratikus menedzsment, de általában jóval hatékonyabb” (Line 1996).

A vezetői autoritás forrásai

A vezetői szerepek alkalmazása akkor eredményes, ha a vezetőnek a formális és informális hatalma egyaránt megvan. A hivatalból kinevezett közép- és felsőszintű vezetők helyzete különbözik a kiválasztódással kikerültekétől. Az autoritás úgy határozható meg, mint mások magatartásának irányítása vagy befolyásolásának joga és lehetősége. Ez a legitimitás több forrásból is származhat, úgymint legalitás, kompetencia és a referencia-, jutalmazó és szankcionáló hatalom. A legalitás (a pozícióban adott hatalom) az autoritás legnyilvánvalóbb forrása. Ennél azonban sokkal hitelesebb és hatékonyabb a kompetencia és a referenciahatalom, azaz ha a tekintély hordozóját példaképként fogadják el.

A hatékony vezető ismérvei

A vezető feladata igen összetett, de alapjában véve a TQM alapjainak (lásd 7.4.3.) rendszeres használatán, a szervezeti kultúra alakításán nyugszik.

Valószínű, hogy nincs olyan vezető, akiben ezek a tulajdonságok hiánytalanul megvannak. Ezért van szükség a munkatársak vezetésbe való bevonására, hogy összegződjön a tudásuk és hasznos képességeik.

Katz (1995) háromféle tudást különböztet meg: technikai, humán és szellemi, mentális felkészültség. A hierarchia csúcsán a technikai szakértelem csaknem teljes egészében elhanyagolható. A vezető akkor hatékony, ha a humán és a mentális szakértelme fejlett. A hierarchiában felfelé haladva csökken a személyes kapcsolatok száma, tehát valamivel csökken a humán szakértelem jelentősége. Megnö ugyanakkor a mentális szakértelem fontossága. Enélkül az egész szervezet sikere veszélybe kerülhet. E szakértelem – ha tudatosul, és az illető mentális életkora ezt lehetővé teszi – fejleszthető. Egyik módszer: a beosztottak vezetői képességeit segíti kifejlődni, felelősséget oszt le és igyekszik megtudni beosztottainak hozzáállását. Az ígéretes fiatalokat mozgatja az egyes funkciókban. Speciális megbízásokat ad, fiatal vezetőket foglalkoztat tanácsadóként.

2. táblázat

A jó vezető képességei

Proaktivitás	Folyamatos előrettekintés, stratégiaalkotás, a lehetőségek és a veszélyek meglátása, kreativitás
Elemzőképesség	Harmóniaépítés a kockázatviselő munkatársakkal, nemzeti és nemzetközi összefüggések keresése, elemzőképesség
Etikus magatartás	Intelligencia, társadalmi és környezeti felelősség, a munkavállalók mint kockázatviselők kezelése, a tévedés jogának elismerése, viselkedéskultúra (elkötelezettség, becsületesség, lojalitás – a szervezethez, a munkatársakhoz –, szerénység: képesség a meghallgatásra)
Emberekkel való bánás képessége	Magas érzelmi intelligencia (EQ), profi kommunikálás, példamutatás és motiválás, az önszerveződés és csoportépítés támogatása, delegálás, stresszkezelés, biztonság sugárzása, a jövőkép elfogadtatásának képessége, megközelíthetőség és hozzáférhetőség, humorérzék, egyidejűleg lelkesedés és tárgyilagosság, egyszerre nyíltság és politikai érzék
A változtatás irányítása	Rugalmas szervezetcépítés, a kreativitás és a folyamatos tanulás ösztönzése, döntési képesség
További képességek	Energikusság, szívósság, használóorientáltság, figyelem és törődés a munkatársakkal és a használókkal

A nem hatékony vezető ismérvei

„Arra jöttem rá, hogy a hatalommal rendelkező személyek nagy része kétli, hogy bármely alárendeltje nála jobban végezné munkáját. A beosztottak képességeinek alábecsülése még nagyobb abban az esetben, ha az alárendeltnek nincs meg az a formális végzettsége, mint ami a felettesnek megvan” (Simon, H. 1993). A pozíciók hajlamosak elszigetelni egymástól a munkatársakat fizikailag és szellemileg egyaránt. Nagyobb gond, hogy a vezető e törésekről alig kap visszajelzést, ugyanis korábbi, megbízhatónak tartott információforrásai akaratlanul is deformálódnak kinevezése után. A vezetők ezért hajlamosak saját vezetői teljesítményüket a valóságnál pozitívabbnak értékelni.

A vezetői motivációk közül leggyakoribb, hogy olyasmit akar tenni, amit alacsonyabb szinten nem lehetséges. További – kevésbé felemelő – ok lehet önnön fontosságának tudata, a bizonytalanságérzése vagy éppen feltűnési vágy. E motívumok meghatározzák viselkedését is. „Ha fél a munkatársaktól, vagy nehezen teremt kapcsolatot velük, akkor elzárkózik előlük. [...] Örömmel válik tagjává számos külső bizottságnak és testületnek, amely a fontosság érzését kölcsönzi, és kellemes és igazolt időtöltést biztosít szemben azzal, hogy a könyvtárat próbálná menedzselni.” Tévhitek is irányíthatják: „A főnököt elszigeteltsége hajlamossá teszi az önáltatásnak számos formájára. Többnyire azt hiszi, hogy az általa vezetett egység jól működik, csupán valamivel több pénzre lenne szükség. [...] Ha sétál az épületben, azt gondolja, hogy az emberek örülnek, ha láthatják őt. Szerinte egészen megváltozott a könyvtár, mióta ő ott van. [...] Ezek a hitek tönkreteszik a gyakran gyenge lábakon álló önismeretet. Nagyon öntudatos főnökre utal, ha az illető beismeri hibáját, és teret ad beosztottai meggyőződésének.” Az intellektualizmus is gyakori gond. E hibák gyökerét gyakran a vezetőikiválasztás rendszerében lehet megtalálni: a döntéshozók többnyire formális végzettségeket kérnek az aspiránsoktól, és gyakran nem látnak a lobbizásban megjelenő kirakati arc mögé. Nem árt, ha a vezetők gondolnak arra, hogy huzamosabb időt azonos pozícióban töltve (lásd 7.2.1.1.) „még a legjobb főnök is »megromlik« (Line 1996).

A beosztottak felelőssége ugyanakkor abban áll, hogy még a rossz főnöktől is tanuljanak – legalábbis azt, hogy hibáit azonosítva elkerüljék azokat saját beosztottaikkal szemben vagy amikor majd ők kerülnek magasabb pozícióba. „A főnöki hibák passzív tudomásulvétele ugyanis felelős lehet azért, hogy saját tudatalattijukba fogadják be azokat a hibás eljárásokat.”

7.3.2. Motiváció

A munkatársak viselkedésére a magyarázatot legtöbbször a motiváció vizsgálata adja. A legtöbb ember nem használja ki teljes munkakapacitását – állapította meg William James –, és 20-30 százalékos kihasználtság elég a munkahely megtartásához. A nagyon motivált munkatársak ugyanakkor képességeiknek 80-90%-át

hasznosítják. A motiváció: energiabefektetésre irányuló késztetések sorozata. Sokféle eszköze lehet: van, ki a „nyitott ajtók” politikáját képviseli következetesen, más a csoportos gondolkodást, a kreatív ötletek gyarapítását támogatta személyes példával. Jobbára nem is a téma a fontos, inkább az, hogy az alkalmazottak érzékeli a vezető kezdeményező-készségét, kisugárzását (Kertész–Vrannai 2001).

A motivációs elméletek között tetten érhető, hogy egyre nagyobb arányban az egyénen belül vélik felfedezni a fontosabb mozgatórugókat. Természetesen marad motivációs feladata a „külső” vezetőnek is. Hogy mely területen, erre mutat rá Herzberg (1995) a kéttényező-elmélettel. Két, egymástól független tényezőt talált, amelyek a munkához fűződő attitűdöt és motivációt meghatározzák.

3. táblázat

Herzberg kéttényező-elmélete

<i>A motiváló tényező...</i>	<i>A higiéniai tényező...</i>
<p>... a munkakör többféle, sajátos vetületeiből tevődik össze, amelyek megelégedéssel töltik el az alkalmazottakat, ám hiányuk nem (közvetlenül) vezet elégedetlenségre.</p> <p>Fontossági sorrendben:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. teljesítmény, 2. elismerés a teljesítményért, 3. maga a munka, 4. felelősség és fejlődés, 5. növekedés. 	<p>... az, mely ha az érintett által elvárt szint alatt van, elégedetlenséghez vezet, ám nem emeli elégedettsége szintjét, ha a határértéknél magasabb. Ide tartozik fontossági sorrendben a</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. vállalatpolitika és vezetés, 2. ellenőrzés, 3. kapcsolatok a felettesekkel, kollégákkal, alárendeltekkel, munkafeltételek, 4. fizetés, 5. beosztás, 6. biztonság, 7. magánélet.

(Herzberg 1995)

A két tényező figyelembevételére alapul a munkakör-gazdagítás (job enrichment), amely a munkatársak pszichológiai növekedésének lehetőségét biztosítja, ellentétben a munkakör-szélesítéssel, amely a munkát strukturálisan teszi szélesebbé. A tudatos motiváció költségcsökkentéssel is jár, ugyanis a higiéniai tényezők erősítése csak egy bizonyos határig hoz nagyobb motivációt, a határon felüli kiadások nem hatékonyak. Az elégedettségnek tehát nem az elégedetlenség az ellentéte, hanem az elégedettség hiánya, s a képlet fordítva is igaz. Vroom esélyelmélete a külső és belső tényezők együttes hatását mutatta ki:

Motiváltság = személyes elvárás × esély × eredmények közötti kapcsolat.

Általában elmondható, hogy a könyvtárban a beosztottak akkor motiváltak, akkor érdekeltek a jó teljesítményben,

- ♦ ha magukénak érzik munkájukat (a munkakör egyezik a hatás- és felelősségi körrel),
- ♦ ha a felettes támogatja őket, kiáll mellettük,
- ♦ ha magas követelményeket állítanak eléjük,
- ♦ ha ismerik a könyvtár vagy információs intézmény küldetését, terveit,
- ♦ ha tudják, mi várható a közeli jövőben,
- ♦ ha van beleszólásuk a szervezeti politikába,
- ♦ ha jó munkacsoportban dolgozhatnak,
- ♦ ha van tere az innovációnak,
- ♦ ha érzékelik munkájuk eredményét (Line 1993).

7.3.3. Részvétel a vezetésben (participáció, bevonás)

Ishikawa jegyezte meg a hetvenes években: a japán gyorsvasút, a sinkanzen azért megy gyorsabban, mint a nyugati vonatok, mert mindegyik kocsjában van motor. Nincsen olyan kocs, amely nem húz: a vonóerő nemcsak az elsőnek a sajátja (Hutchins 1996).

Az okszerű hatalomgyakorlás – ritka kivételtől eltekintve – a hatalom megosztását, benne való részvételt jelent. A részvétel olyan érdekeltséget teremt, amely által a munkatársak munkájukat belső késztetésből végzik, mert a vezető eredményesen tudatosította bennük érdekeiket. Egyrészt beleszólást enged a szervezet ügyeibe, annak tudatában, hogy az emberek ennek folytán jobb munkát végeznek, másrészt a menedzsment mellé állítja a legtekintélyesebb, legképzettebb munkatársakat a többiek serkentése és segítése végett (Zijlstra 1984). Lehetővé teszi, hogy a döntések a lehető legalacsonyabb szinten történjenek; ott, ahol a döntéshez szükséges információ és szakismeret összegyűlik.

A részvétel szemléltetésére talán legkézenfekvőbb a zenekar-modell, amelyben mindenki saját feladattal vesz részt, eredmény azonban csak a csapatmunka révén, egymásra figyelve, ezen belül a maximális egyéni teljesítmény alapján születhet. A modellben a karmester az igazgató. Kisebb könyvtárakra a kamaraegyüttes-modell vonatkozik, ahol az egyik muzsikussal a dirigens is egyben (Line 1993).

A részvételen alapuló vezetésben a könyvtárosok, a szakképzett alkalmazottak, az ügyviteli dolgozók és a gyakornokok mind a maguk szintjén vesznek részt, és ezzel megkönnyítik az igazgató feladatát. A vezető ebben az esetben is teljes felelősséget visel, és elrendeli a végrehajtást, de joggal számít a többiek szolidaritására, hisz azok is részeseivé váltak a közös elhatározásnak (Ellison 1985). A részvétellel sikerének elengedhetetlen feltétele a könyvtári szervezet és személyzet felkészítése a participáció bevezetése előtt. Ahhoz, hogy a munkatársak ne terheljék a menedzsmentet, és hogy képesek legyenek saját munkájuk fejlesztésére, számukra is fontos a formális és az informális tanulás. A részvétel akkor teljes, ha a döntés megosztását a hatáskör megosztása is követi, amely a bizalom növekedésével és a szabályozás csökkentésével jár (Blanchard–Carlos–Randolph 1989). A képlet

fordítva is igaz: növekvő szabályozás, közvetlenebb ellenőrzés bizalmatlanságot eredményez. Érdemes mérlegelni: az előbbi kockázattal jár, az utóbbi pedig drága. A hatáskörök és a felelősség együttes és teljes átadása szintén veszélyes; a módszer a gyengekezű vezető sajátja. Az erőskezű és dinamikus vezető a hatáskör egy részét adja át, a felelősséget azonban magánál tartja.

A vezetői tekintély legfőbb záloga, ha képes a könyvtárat „jól” képviselni a fenntartónál, alapítványoknál, a könyvtárügyben, mindenhol. Ha a könyvtárnak tekintélyt és pénzt szerez, biztosítja a munka feltételeit.

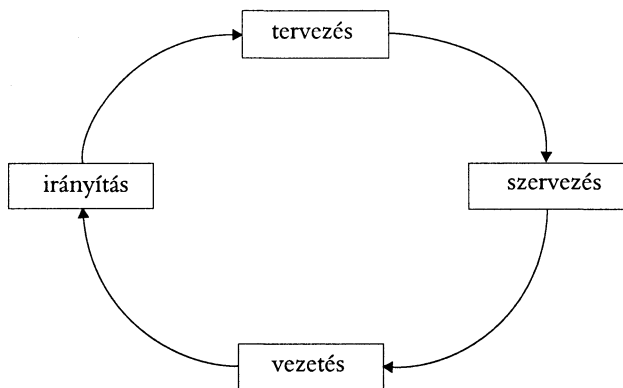
A hatáskör átruházását csak a vezető kezdeményezheti: az ő dolga a bizalom előlegezése, a közvetlen szabályozás csökkentése, majd a várakozás. Vannak vezetők, akik belátják a részvétel fontosságát, mégis nehezükre esik belevágni az új stílusú vezetésbe. Az ő számukra írta a *Fortune* magazin: Ha tényleg fel akarsz hatalmazni munkatársaidat, és növelni akarsz elégedettségüket, tedd meg az alaplépéseket:

- ♦ Járj utána, mit gondolnak az emberek, és szerintük melyek a vállalat problémái;
- ♦ Hagyd, hogy megoldási javaslatokkal álljanak elő;
- ♦ Állj el az útból, és váltsd valóra a megoldásokat (*Fortune cookies...* 1993).

7.4. Irányítás

A külföldi szakirodalomban a controlt nevezik irányításnak. A hazai szakirodalomban ugyan előfordul a kontroll kifejezés ellenőrzésre való magyarítása, ám ennek téves voltára több forrás is felhívja a figyelmet (Pataki 1995, Bodnár et al. 1996). Az irányítás tehát rendszerelméleti fogalom, az ellenőrzés (checking) pedig egy adott tevékenység eredményének elbírálása.

Az irányítás során szembesül a könyvtár azzal, hogy a tervezési folyamat során megfogalmazott célok mennyire valósultak meg. Meghatározza, hogy mekkora az eltérés a kívánt és a meglévő állapot között, és – visszakanyarodva a tervezéshez – felkészül a különbség csökkentésére. Az ellenőrzés kifejezést éppen e momentum miatt kerüljük, tudniillik az ellenőrzésben csupán a működés megfigyelése és a teljesítmény mérése van meg, és kevésbé tartalmazza a kívánt állapot elérését szorgalmazó szemléletet. Az ellenőrzést értékelés, majd beavatkozás követi. Szabályozásról akkor beszélünk, ha van visszacsatolás, ha pedig nincs, akkor azt vezérlésnek nevezzük. A szabályozás és vezérlés együttes neve az irányítás. E fejezetben az irányításról a szabályozás részeként esik majd szó, mivel a menedzsmentben döntően ez fordul elő.



6. ábra
A szabályozóköör és elemiei

Az irányítás tehát az egykor meghatározott tervek folyamatos felülvizsgálata, a végrehajtás figyelemmel kísérése, illetve az erőforrás-elosztás szükség szerinti változtatása. Csökkenti a bizonytalanságot, és növeli a szervezet hatékony és egyben gazdaságos működésének valószínűségét. Az irányítás tárgya lehet egy termék vagy termékcsoporthoz (termelésirányítás), egy piaci szegmens (marketing), egy lényeges szervezeti folyamat (szervezés), egy projekt (projektmenedzsment), a munkatárs (HRM és vezetés) vagy akár egy tényleges beruházás is (gazdaságirányítás).

Kisebb szervezetekben – például néhány munkatárssal működő könyvtárak esetén – a menedzser jobban átlátja a működést és a befolyásolás lehetőségeit, így kevésbé támaszkodik a formális szabályokra, szabványokra (Bodnár et al. 1996). Nagyobb szervezetekben az irányítás az úgynevezett szabályozókör jól elkülöníthető részévé lesz (lásd 6. ábra), és külön eljárásokat alkalmaznak hatékonyságának növelése érdekében.

7.4.1. Az irányítás típusai

Az irányítás típusai bizonyos szervezeti formákhoz kötődnek (Dobák 1996). A piaci irányítás a feladatkultúrára, a bürokratikus a szerepkultúrára, a 'klán'-irányítás pedig a hatalomkultúrára jellemző (bővebben: 7.2.2.1. pont). Mindhárom típusú kultúra lehet eredményes egy-egy adott környezetben. Noha a bürokratikus szabályozás nagy hagyományokkal bír a magyar könyvtárak világában is, napjaink kihívásai a könyvtárakat a piaci típusú irányítás felé terelik. Ezzel együtt jár a tudatos teljesítménymérés, a többnyire szabványosított szolgáltatás, szerződéses, rögzített szolgáltatási viszonyok. Gyakori nehézség, hogy a nem megfelelő vezetői személyiség, illetve kultúrája miatt a változások nem szervesen, alulról felfelé terjednek a szervezetben, hanem felülről lefelé, utasítások által, a munkatársak bevonása nélkül. Így az egyébként előnyös szolgáltatásfejlesztések elakadhatnak a munkatársak értetlenségén vagy ellenállásán. Ezért a vezető nemritkán a beosztottakat kiáltja ki bűnbaknak. A bürokratikus irányítás azonban eredményes lehet egyszerűbb rutin eljárások végzése esetén. A 'klán'-irányítás talán Michelangelo és tanítványai között eredményes, amikor a mester felvázolja a ruharedőt, és a tanítvány kidolgozza. Munkája akkor a legjobb, ha a mester ecsetvonásait sikerül imitálnia.

7.4.2. TQM, azaz teljes körű minőségmenedzsment

A TQM (Total Quality Management) az a minden tevékenységet felölelő menedzsmentfilozófia, amelynek segítségével a használói és a társadalmi igények, valamint a szervezet céljai a legeredményesebb és a leginkább költség-hatékony módon, az összes munkatárs teljesítőképességének növelésével, javításával, folya-

4. táblázat

Az irányítás típusai és jellemzői

Típus	Jellemzők
<i>Piaci irányítás:</i> a vezetők meghatározott teljesítmények elérését honorálják.	hangsúly az elszámoláson meghatározható kimenet (output) rögzített, egységekhez rendelt teljesítmények decentralizált működés egyértelmű felelősségi viszonyok viszonylagos autonómia
<i>Bürokratikus irányítás:</i> hatékony működésének feltétele, hogy a résztvevők tudják, mely tevékenységek járulnak hozzá a szervezet eredményes működéséhez. Akkor vezethet célra, ha rossz az output mérhetősége, ám ismertek a technológiai kapcsolatok.	hangsúly a szabályokon az ismeretek a tevékenység részeit rutinszerű döntéshozatal erős hierarchia konformitás
<i>'Klán'-irányítás:</i> a normák ismeretén túl hangsúly az azonosuláson. Működésének feltételei ellentétesek a piacival: nincs egyértelmű teljesítményértékelés. Használta a technológiai kapcsolatok nem teljes ismerete és a kimenet mérhetetlensége esetén lehet eredményes (Ouchi 1979).	hangsúly a kultúrán személyes elkötelezettség

(Aldag–Stearns 1987)

matos tökéletesítés által érhetőek el (British Standard Institution 1991). Alaptétele, hogy a külső minőségellenőr helyett a tényleges munkát végző munkatárs tudja a jelentkező minőségi hibákat felfedni, és helyesbítő intézkedéseket tenni. A menedzserek prioritásai átrendeződnek: összeolvad döntéshozatali és ellenőrző funkciójuk, kiszélesedik tanácsadó és segítő feladatkörük. Ezáltal a munkakörök kevésbé szakosodnak, elmosódnak a határok a 'gondolkodók' és a 'cselekvők' között (Skaliczki–Zalainé 2001).

Feltételezve, hogy minden könyvtár és információs szolgáltatás célja a használók szolgálata, a könyvtárban a minőség az a szolgáltatás-színvonal, amely kielégíti vagy túllépi az olvasók, használók igényét. Így a minőség nem elvont dolog, hanem a cél elérésének legmagasabb foka. Mivel a minőség változik az idővel, a naprakészség érdekében szükségessé válik a rendszeres használói visszacsatolás, például felmérések készítése. Olvasásszociológiai kutatások és néhány piacelemzés (például Farkas 2000; Kiszely 2000) vizsgálja az olvasói demográfiát és az igények változását, segítségére lévén a könyvtárosoknak (Nagy 1996; Vidra Szabó 1997). Így például hiba lehet Jókait-könyvekkel telezsúfolni a gyerekkönyvtárakat, vagy a szépirodalmat az ismeretterjesztő könyvek rovására szerzeményezni. (A visszakereső rendszerek értékelésére önálló értékelési elmélet született – lásd II. kötet, 2.10.)

Az alábbiakban röviden felsoroljuk a TQM hét alapelvét.

A belső és külső „vevők” azonosítása. Az ellenőrzés fókuszba kívülről az egységek belsejébe helyeződik. Az egyes munkafolyamatok résztvevői felfoghatók megrendelőkné, illetve szolgáltatóknak; belőlük áll a minőségi lánc. (Megrendelő helyett használhatjuk a vevő, vásárló fogalmakat, szolgáltató helyett pedig az eladó, szállító kifejezések is megfelelnek.) Egy igazgató például szolgálat beosztottainak, amikor azok panaszaikkal vagy javaslataikkal keresik fel őt. Így a beosztott egyben a minőségellenőr(!) is, hiszen a lehetőség szerint az ő problémáit kell megoldani. Mihelyt azonban az igazgató tájékoztatást kér például egy projekt menetéről, a beosztott van a szolgáltató helyzetében, és az igazgató által kért formában és minőségben szállítja az információt. A minőségellenőr ez esetben az igazgató.

Teljesítménymérés (lásd még 8.5.2.).

A minőséget a vásárlók szemszöge határozza meg. „Nem rossz ez a könyvtár, csak ezek a fránya olvasók ne lennének” – hallhatjuk néha a félig vicces megjegyzést, amely a minőséget teljes egészében a szolgáltató szempontjából határozza meg. Ezzel ellentétes szemléletű a marketing és a TQM szemlélete is. Az „éppen idejében”-elv (just in time) is a használó igényeit helyezi előtérbe: a vevő akkor és ott kapja meg a fontos terméket/szolgáltatást, amikor és ahol az számára a legszükségesebb.

Hiba nélküli munkafolyamatok (észlelés helyett megelőzés). Mivel az utólagos javítás költsége sokszorosa a megelőzésnek – a munkaidő 40%-a hibajavításra megy el (Martin 1993) –, azt kell elérni, hogy a hibák ne is forduljanak elő. Ehhez kapcsolódik az „elsőre jól”-elv is: az új szolgáltatások bevezetésekor fontos cél a külső vevők maradéktalan kielégítése.

Az összes munkatárs részvétele a minőség elérésében. Ha a minőségi szemlélet a könyvtárban nem mindenhol érvényesül, belső ellentétek éleződhetnek ki, amelyek rontják a teljesítményt. Ehhez kapcsolódik a participáció, amely megkívánja a hatáskörök lehető alacsony szinten való megállapítását. Ahhoz, hogy a beosztottak csak kifogástalan munkát végezzenek, folyamatos támogatásra van szükségük. „Vezetők, szolgáljátok a szolgáltatót!” (Karoliny 1995/2).

Folyamatos kihasználtságnövelés és tökéletesítés. A TQM egyik kulcseleme a folyamatos tökéletesítés, a kaizen (japán terminus technicus), amely szerint minden munkafolyamat, termék és szolgáltatás tökéletesíthető. Ezt két érv is követeli: a panaszmentes állapot még nem dicsőség (Herzberg 1995), valamint a használók gyorsan megszokják a jobb szolgáltatást, és elégedettségi szintjük gyorsan visszaáll a kezdeti szintre, ha újabb jó tapasztalattal nem gazdagodnak.

Folyamatos képzés és tanulás. Az egykor szerzett formális és informális ismeretek elavulnak, sőt gyakran a fejlesztést is gátolják. Az ismereteket és készségeket az alapvető célok figyelembevételével érdemes gyűjteni és fejleszteni.

A TQM „7Q”-nak is nevezett módszertanának eszköztára más tevékenységek vizsgálata során már megismert módszereket gyűjt egy csokorba (Zalainé 1997):

- ♦ folyamatábra: az egyes tevékenységek feltérképezésére és elemzésére szolgál,
- ♦ adatlap: bizonyos események bekövetkeztét számszerűsíti táblázatos formában,
- ♦ hisztogram: tapasztalati sűrűségfüggvény, a gyakoriság eloszlását ábrázolja diagramon,
- ♦ Pareto-diagram: a 80/20-as szabály megoszlását vizsgálja,
- ♦ Ishikawa- vagy halszálla-diagram: ok-okozati összefüggéseket világítja meg,
- ♦ Scatter-diagram: különféle tényezők egymásra hatását és kapcsolataikat vizsgálata,
- ♦ ellenőrzőlap: esemény gyakoriságának vizsgálata adott határok figyelembevételével (Mikulás 1999, 104–108. o.).

7.4.3. Minőségi szabványok és normatívák

A minőségmenedzsmenttel gyakran együtt emlegetett nemzetközi minőségi szabványok szintén a minőség elérésére irányulnak, de más irányból, mint a TQM. Az utóbbi – a szabványhoz képest – a végeredmékre, szolgáltatásra összpontosít, míg a minőségi szabványok a folyamat irányítottságát igyekeznek garantálni. Ilyenek az üzleti, ipari területektől átvett ISO 9000-es szabványok (Csubák 1999, Mikulás 2000/2).

A könyvtárak a jövő igényeit kutatva „önként” is meghatároznak minőségügyi szabványokat. Erre példa a Library Association Könyvtári chartája (*Charter...* 1993) vagy az általános iskolai, középiskolai könyvtárak számára írt normatívái (*Library Review* 1996). Felsőoktatási könyvtárak normatívarendszerére példa az American Library Association által 1995-ben ismét kiadott Standard for college libraries. Az IFLA és az UNESCO 1999-ben közös nyilatkozatot adott ki az iskolai könyvtárakról. A Nederlandse Bibliotheek en Lectuur Centrum könyvtári szervezet 2005-ig szóló, közkönyvtárak számára kidolgozott tervében a hollandiai helyzet felmérése után meghatározott feladatok közül az első kiemeli, hogy könyvtártípusonként határozzák meg többek között az állomány, a nyitvatartási idő, a személyzet, az online szolgáltatások minimumjellemzőit (Hanno 1996), s a példák sorolhatók. Ha a lefektetett elveket, előírásokat, normákat betartják, a használó nyugodt lehet abban, hogy meghatározott, állandóan biztosított minőségű szolgáltatásokat kap a könyvtárban.

Irodalom

- Adizes, I.: *A vállalatok életciklusai: hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* Budapest, 1992, HVG Rt.
- Aldag, R. J. – Stearns, T. M.: *Management*. Cincinnati, 1987, South-Western Publishing Co.
- Allio, M. K.: 3M's sophisticated formula for teamwork. *Planning Review* 21, 1993, 6. 19–21. o.
- Ambühl, D. L.: Mitarbeiter und Vorgesetzte in Europa 2000. *IO. Management-Zeitschrift*, 64, 1995, 4. 67–71. o. Referálva: Főnökök és beosztottak az ezredforduló Európájában: tömörítve. *Korszerű Vezetés*, 27, 1995, 10. 34–39. o.
- Bálint S. – Erdősi Gy. – Nahlik G.: *Csoportos szellemi alkotó technikák*. Budapest, 1984, KJK.
- Bakacsi Gy. [et al.]: *Vezetés-szervezés*. 2. kötet. Budapest, 1996, Aula.
- Bakacsi Gy.: Szervezeti átmenet – vezetői magatartás. *Vezetéstudomány*, 26, 1995, 4–5. 12–16. o.
- Baruch, Y. – Nicholson, N.: Home, sweet work: requirements for effective home working. *Journal of General Management* 32, 1997, 2. 15–30. o. Referálva: Az otthon végzett munka jelentőségének növekedése: tömörítve. *Korszerű Vezetés*, 30, 1998, 7–8. 61–68. o.
- Berry, P.: A belső kommunikáció. *Könyvtári Figyelő*, 38, 1992, 2. p. 460–472. o.
- Blanchard, K. – Carlos, J. P. – Randolph, A.: *Empowerment: a felelősség hatalma*. Budapest, 1989, SHL Hungary Kft.
- Bobokné B. B.: Az ember mint a legértékesebb energiaforrás. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 42, 1995, 7. 274–277. o.
- Bodnár V. – Császár Cs. – Dobák M.: A kontroll mint vezetői funkció. *Vezetéstudomány*, 27, 1996, 3. 22–34. o.
- Bögel Gy.: Tudásmenedzsment: a láthatatlan hatalom. *Magyar Távközlés*, 1999, 10. 3–8. o. Elektronikus formában: www.puskas.mataw.hu/9912/szakmaiirasok/mt1.html
- Bögel Gy.: Új jelenségek a vállalatvezetésben. *Vezetéstudomány*, 28, 1997, 3. 17–22. o.
- British Standard Institution: *Quality vocabulary*. 1991. – Part 2. (Concepts and related definitions) (BS 4778)
- Burgin, R. – Smith, D.: Transfer of training in libraries. *Journal of Library Administration*, 22, 1995, 1. 51–66. o. Referálva: Mennyi hasznát látja a könyvtár a dolgozók továbbképzésének? *Könyvtári Figyelő* 41, 1996, 4. 699. o.
- Campbell, J. – Froud, J.: Teleworking works! *Library Association Record*, 97, (1995) 12. 654–656., 657. o. Referálva: Táv munka? Működik! *Könyvtári Figyelő*, 41, 1996, 3. 545–547. o.
- A charter for public libraries*. – London, 1993, The Library Association.
- Clement, R.-W.: Culture, leadership, and power: the keys to organizational change. *Business Horizons* 37, 1994, 1. 33–39. o. Referálva: Kultúra, irányítás és hatalom: a szervezeti változások kulcsai: tömörítve. *Korszerű Vezetés*, 26, 1994, 8. 27–30. o.
- Corrall, Sh.: *Strategic planning for library and information services*. London, 1994, Aslib.
- Crossan, M. M. et al.: Az improvizáló szervezet: hogyan lehet figyelembe venni a tervezésben kínáló lehetőségeket? *Vezetéstudomány*, 28, 1997, 2. 54–65. o.
- Customer service can reap rich rewards. *Library Management*, Vo. 15, 1994, 5. 8–9. o.
- Csubák A.: OMIKK – az első ISO 9002 szerint tanúsított, könyvtárra épülő szolgáltató intézmény Magyarországon. *Könyvtári Figyelő* 44, 1999, 4. 788–795. o.
- Daft, S.: *Organizations*. – Foresman and Co., 1986.
- Deckers, M. – Mikulás G.: A menedzsment és a könyvtári menedzsment rövid története. *Könyv-Könyvtár-Könyvtáros* 4, 1994, 20–23. o.
- De Vries, M. K.: Leaders who make a difference. *European Management Journal*, 14, 1996, 5. 486–493. o. Referálva: Kiváló vezetők: rövidítve. *Korszerű Vezetés*, 29, 1997, 3. 48–56. o.
- Dobák M. et al. *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, 1996, KJK.
- Drucker, P.: Az új üzleti szervezet eljövetele. In USA 1989 No. 63. 2–7. o.

- Drucker, P. F.: Die Zukunft managen. *Office Management* 1993, 11. 44–46. o. Tömörítve: Jövőorientált menedzsment: kissé rövidítve. *Korszerű Vezetés*, 26, 1994, 5. 22–26. o.
- Elliott de Sácz, E.: Marketing the school library. *School Librarian*, 44, 1996, 1. 8–10. o.
- Ellison, J. W.: *Media librarianship*. New York, 1985, Neil Schuman.
- Farkas P.: Innováció Magyarországon: a külföldi működő tőke hatása a K+F-re. *Cégvezetés*, 8, 2000 10. 164–174 o.
- Fortune cookies: Management wit and wisdom from Fortune magazine. New York, 1993, Random House.
- Grassl, G.: Personalbeurteilung. *Personal*, 48, 1996, 12. 652–657. o.; magyarul: A dolgozók minősítése tegnap és ma. *Humánerőforrás-Menedzsment* 1997, 6. 21–29. o.
- Handy, Ch. B.: *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest, 1986, Mezőgazdasági.
- Hannam, N.: Introducing an intranet: the management issues. *Managing Information*, 3, 1996, 10. 31–33. o.
- Hanno, J.: Schonungslose Analyse und selbstbewusste Strategie : der niederländische Bibliotheksplan bis 2005. *Buch und Bibliothek* 48 1996, 5. 477–480. o. Referálva: Kíméletlen elemzés és öntudatos stratégia. A holland könyvtárügyi terv 2005-ig. *Könyvtári Figyelő*, 41, 1996, 4. 710–711. o.
- Harrison, R.: *Organization culture and quality of service: a strategy for releasing love in the workplace*. London, 1987, Association for Management Education and Development.
- Herzberg, F.: One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, *Harvard Classic* 1995, 13–33. o. Referálva: A dolgozók ösztönzésének alapjai: rövidítve. *Korszerű Vezetés* 28 1996, 7–8. 3–10. o.
- Hicks, W. B. – Tillin, A. M.: *Managing multi-media libraries*. New York, London, 1977, Bowker.
- Hurton, J.: Kontrolling Magyarországon – francia szemmel. *Kontrolling* 1 2001, mutatóványszám 22–24. o.
- Hutchins, D.: Teljes körű minőség – egy módszer, amely credményt hoz. V. „Minőségi hét”: 1996. november 10–15. Budapest: a konferencia előadásai. – II. Budapest, 1996, Magyar Minőség Társaság.
- Jakab Z.: A szervezeten belüli public relations napjainkban. *Emberi Erőforrás-menedzsment* 1996, 1–2. 57–65. o.
- John Fielden Consultancy: *Supporting expansion: A report on human resource management in academic libraries, for the Joint Funding Council' Libraries Review Group*. Bristol, 1993, HEFC.
- Johnson, K.: It's time to market the library service. *Library Association Record*, 96, 1994, 5. 37. o.
- Kalmus, M. – Claasen, D.: *Zielgruppe unbekannt*. Köln, 1979, Institut Verlag.
- Karoliny M. 1995/1: A személyzeti politika – a menedzsment egy kihasználatlan eszköze. *Marketing & Menedzsment* 29 1995, 2. 33–39. o.
- Karoliny M.: 1995/2: A minőség-érem harmadik oldala, avagy a „lágý” clem kemény és komoly követelményei. *Vezetéstudomány*, 26, 1995, 11. 34–41. o.
- Katz, L. R.: Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, *Business Classic* 1995, 23–35. o. Referálva: A sikeres vezető szakértelme: tömörítve. *Korszerű Vezetés*, 27, 1995, 12.
- Kertész Gy. – Vranai K.: Vállalati felmérés – A legjobb munkahelyek. *FigyelőNet* 2001. nov. 13. <http://fn.hu/cikkprnt.cmt?id=102044> Nyomtatásban: *Figyelő*, 2001. november 15. 46–55. o.
- Kiszely T.: Milyen tényezők hatnak a szervezetek információ-felhasználására? *Vezetéstudomány* 31 2000, 4. 39–44. o.
- Kohn, A.: Why incentive plans cannot work. In *Harvard Business Review*, 71, 1993, 5. 54–63. o. Referálva: Az ösztönzőrendszerek hatékonyságának kérdései: rövidítve. *Korszerű Vezetés*, 26, 1994, 4. 57–60. o.
- Kowalik, A.: Pierwszy warunek sukcesu-jakosc. *Rzeczpospolita* 1994. jún. 28. 16. o. Referálva: A siker első számú feltétele a jó minőség: kissé rövidítve. *Korszerű Vezetés*, 26, 1994, 11. 36–38. o.

- A könyvtárosképzés és munkaerő-szükséglet konferencián (1995. június 9., OSZK) elhangzott hozzászólások.
- K. Tóth L.: Telemakhosz utódai: mentor programok. *Figyelő*, 43, 1999. augusztus 12., 32. 34. o.
- Kukoda B.: A belső PR aspektusai. *Marketing & Menedzsment*, 30, 1996, 5. 53–58. o.
- Library Review. Library power for children. *Library Review*, 45, 1996, 3. 31–43. o. Referálva: Könyvtáraink a gyermekekért – egy mozgalom és egy elszomorító felmérés. *Könyvtári Figyelő* 41 1996, 4. 713–714. o.
- Lindner S.: A dolgozók választásán alapuló szociális-jóléti juttatási rendszer. *Emberi Erőforrás-menedzsment* 1998, 4–5. 5–11.
- Line, M. B.: Állati! – A szervezeti kultúra típusai. *Könyv, könyvtár, könyvtáros* 9 2000, 11. 26–28. o. Elektronikus formában: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/allati/>
- Line, M. B.: „But what can be done about our bosses” *Library Management*, 17, 1996, 3. 32–37. o. Magyarul: „...de mit tegyünk a főnökkel?” *Könyvtári Figyelő*, 44, 1998, 1. 76–83. o. Elektronikus változatai: www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/fonok.hun.
- Line, M. B. menedzsment-szemináriumán hangzott el, 1993. március 24–26-án (Budapest, OSZK).
- Line, M. B.: How to demotivate staff: a brief guide. *Library Management*, 13, 1992, 1. 4–7. o. Magyarul: Hogyan keserítsük meg beosztottaink életét?: rövid útmutató a demotivációhoz. *Könyvtári Figyelő* 40 1994, 1. 97–100. o. Elektronikus változata: www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/demotiv.hun
- Martin, D.: *Total Quality Management*. London, July 1993, Library and Information Technology Centre (Library and Information Briefings 45).
- Mikulás G. 2000/1: Meddig lehet túlélő a könyvtár? *Könyvtári Figyelő*, 46, 2000, 3. 392–398. o. Elektronikus formában: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/tulelo/>
- Mikulás G. 2000/2: Az ISO 9000-es szabványok alkalmazása információs és könyvtári szolgáltatásokban: szemle. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 47, 2000, 4. 158–170. o. Elektronikus formában: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/iso9000/>
- Mikulás G.: *Menedzsment – Bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információ és könyvtári példával*. Nyíregyháza, 1999, „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak” Egyesülés, Interaktív elektronikus formában: <http://www.neumann-haz.hu/digital/studies/menedzsment/index.htm>
- Mikulás G.: A könyvtári munka értékelésének új módszere: a SWOT-analízis: szemle. *Könyvtári Figyelő*, 4, 1994, 4. 585–590. o. Elektronikus formában: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/swot/>
- Minzberg, H.: The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review* 72 1994, 1. 107–114. o. Referálva: A stratégiai vezetés tündöklése és bukása: rövidítve. *Korszerű Vezetés*, 26, 1994, 5. 34–38. o.
- Nagy A.: Ablak a Demokrácia tér és az Olvasás utca sarkán. *Új Pedagógiai Szemle*, 46, 1996, 3. 75–81. o.
- Ouchi, W. G.: A conceptual framework for organizational control mechanism. *Management Science* 25 1979, 833–848. o.
- Pagonis, W. G.: A vezető munkája. *Menedzserpiac* (az 1994. október 17-i *Figyelő* melléklapja) 1, 1994, 6. 15–19. o.
- Pataki B.: Bizonytalanságok a magyar menedzsment-terminológiában. *Ipar-Gazdaság* 44 1992, 2–3. 51–54. o.
- Pataki B.: A magyar menedzsment terminológia rendbetételéről és az írástudók felelősségéről. *Vezetéstudomány*, 26, 1995, 11. 47–51 o.
- Pease, A.: *Testbeszéd: gondolatolvasás gesztusokból*. 5. kiad. Budapest, 1992, Park.
- Pulling–Delschlager–Padeborn: Was nützen Austrittsinterviews? *Personal* 1990, 8. Magyarul: Mi hasznuk van a kilépési beszélgetéseknek? *Emberi Erőforrás-menedzsment – Módszertani Füzetek* 1996, 1–2. 79–81. o.

- Rizzo, J. R.: *Management for librarians: fundamentals and issues*. London, 1980, Aldwych Press.
- Rühli, E.: Resource management. *Die Unternehmung*, 49, 1995, 2. 91–104. o. Tömörítve: Az erőforrás-gazdálkodás szerepe a stratégiai sikerekben: tömörítve. *Korszerű Vezetés* 28 1996, 4. 48–56. o.
- Sándori Zs.: *Hosszúra nyúlt útibeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b) irodalmából*. Budapest, 1998, OSZK. Elektronikus formában: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/sandori/html/szs.htm>
- Sándori Zs. – Vajda K.: Hogyan járul hozzá a könyvtár a fenntartó vállalat eredményességéhez? *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 43, 1996, 1. 3–7. o.
- Schleicher I.: Vezetés a szervezetben : Áttekintés és következtetések. *Vezetéstudomány*, 27, 1996, 10. 57–69. o.
- Simon, F.: *Managing change*. A Francis Simon által tartott workshop anyaga (1995. december 13–15., OSZK-KMK) alapján.
- Simon, H.: Stein der Weisen. *Manager Magazin*, 23, 1993, 2. 134–140. o. Magyarul: Néhány gondolat a vezetés credményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsék köve?). *Korszerű Vezetés*, 25, 1993, 4. 91–94. o. Elektronikus formában: www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/simon/
- Skaliczki J.: *Stratégiai tervezés: szakirodalmi szemle*. Budapest, 1996, OSZK (Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek).
- Skaliczki J. – Zalainé Kovács É.: *Minőségmenedzsment a könyvtárban*. Veszprém–Budapest, 2001.
- Somogyi F.: Innováció bürokratikus nagyszervezetekben. *Vezetéstudomány*, 24, 1993, 10. 43–50. o.
- Stueart, R. D. – Moran, B. D.: *Library and information center management*. 4th ed. Englewood, Co, 1993, Libraries Unlimited, Inc.
- Sweeney, R.: Leadership skills in the reengineered library: empowerment and value added trend implications for library leaders. *Library Administration & Management* 11 1997, Winter 30–41. o.
- Szabó K.: *Kommunikáció felsőfokon*. Budapest, 1997, Kossuth.
- Szelecki Zs.: A mérhetetlen(?) vagyon: tudásgazdálkodás, tudásmenedzsment. *Figyelő* 43 1999. augusztus 12., 32. 35. o.
- Szpekman, A. H.: Quality services sets you apart. *HR Magazine* (1992 September) 73–74. o.
- Taylor, B. – Sparkes, J. R.: *Corporate strategy and planning*. New York, 1977, John Wiley.
- Téglási Á.: *Változások menedzselése: szakirodalmi szemle*. Budapest, 1996, OSZK (Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek).
- Téglási Á.: A vállalkozási információs szolgáltatások menedzselése. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 40, 1993, 7. 286–291. o.
- Tuska A.: A munkaszervezet belüli csoportok szerkezetéről és működéséről. In *Emberi Erőforrás-menedzsment* 1995, 5–6.
- Vidra Szabó F.: A könyvtárhasználati szokások változása az utóbbi tíz évben. *Könyvtári Figyelő*, 43, 1997, 1. 59–71. o.
- Vrannai K./1: Lélekbúvárok: kultúrafüggő teljesítményértékelés. *Figyelő*, 2001. április 5., 14. 50–51. o.
- Vrannai K./2: Totális tükrökép. *FigyelőNet* (2001. augusztus 25.) <http://fn.hu/cikk.cmt?id=8575>
- Vrannai K./1: Önvizsgálat segédlettel: személyes tanácsadás felsővezetőknek. *Figyelő*, 2000. május. 25., 52–53. o.
- Vrannai K./2: Terülj, terülj, asztalkám: rugalmas juttatási rendszerek. *Figyelő*, 2000. február 27. 48. o.
- Waldroop, J. – Buttler, T.: The executive as coach. *Harvard Business Review*, 74, 1996, 6. 111–117. o. Referálva: „Edzőszerepben” a felső vezetők: kissé rövidítve. *Korszerű Vezetés*, 29, 1997, 5. 62–68. o.

- White, H. S.: *Library personnel management*. Whit plains, N. Y., 1985, Knowledge Industry Publications (Professional Librarian Series).
- Woodward, J.: Commuting from electronic college to virtual library. *Library Administration Management*, 10, 1996, 4. 226–230. o. Referálva: Az elektronikus kunyhótól a virtuális könyvtárig : a távmunka lehetőségei a könyvtárakban. *Könyvtári Figyelő*, 43, 1997, 2. 388–389. o.
- Zalainé Kovács É.: *A Total Quality Management (TQM) alkalmazása a könyvtárban: szakirodalmi szemle*. Budapest, 1997, OSZK (Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek, 5.)
- Zijlstra, P.: *Management van diensverlenende organisaties: theorie toegepast op het openbaar bibliotheekwerk in Nederland*. Den Haag, 1984, Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum.

8. fejezet

KÖNYVTÁRGAZDASÁGTAN

Mikulás Gábor

8.1. Bevezetés

A könyvtárgazdaságtan kérdésköre talán az egyik legelhanyagoltabb területe a könyvtári szakirodalomnak. Vannak ugyan e terület egyes részleteivel foglalkozó írások, sőt több, külföldi példákat bemutató könyvecske is megjelent az utóbbi években, a téma aktualitásának és fontosságának megfelelő monografikus feldolgozás még hiányzik. Ez a fejezet nem képes pótolni ezt a hiányt. Inkább csak a keretek felrajzolására, a témakörök kijelölésére törekszik; a külföldi – leginkább angolszász – tapasztalat alapján számos helyen utal a hazai helyzetre.

A magyar könyvtárakat tekintve a 21. század első éveit továbbra is az jellemzi, hogy nem alakultak ki a piaci viszonyok a könyvtárügyben, s noha mutatkoznak ebbe az irányba eső jelenségek (például az információpiac könyvtárakon kívüli fejlődése, a dokumentum-, illetve tudáspiac fellendülése és változásai), a könyvtár továbbra is inkább bürokratikus eljárások (lásd 7.2.2.1.) által működik, mintsem piaci szereplőként. A könyvtárak részben maguk is érzik a modernizálás, az infrastrukturális fejlesztés, a működés-optimalizálás, illetve az információs piac irányából érkező késztetések hatását, de helyzetükön nem tudnak vagy nem akarnak változtatni. A változtatások elmaradását a könyvtári döntéshozók leggyakrabban külső körülményekre vezetik vissza, s ez az álláspont meglehetősen általánosan tekinthető a könyvtárakban (Barlai–Csapó 1996).

A könyvtárra mint szolgáltatóra ugyanúgy érvényesek a közgazdaságtan, marketing, minőségügy stb. összefüggései és hatásai, mint más szervezetekre. A befektetések célja a könyvtárban is a haszon létrehozása. Legfeljebb az elért hasznot másként nevezik: parókiái könyvtár esetén a település hitéleti fejlődésének támogatása, egyetemi könyvtárban például a hallgatók eredményes felkészülése a vizsgákra, illetve majdani hivatásukra. Az ilyen „haszon” azonban sokszor csak áttételeken keresztül érhető tetten, azaz a könyvtári szolgáltatás eredményességének szintje csak közvetetten állapítható meg és nehezen számszerűsíthető.

A fejezetben olvasható nyugati példák olyan tényezőkre hívják fel a figyelmet, melyek – noha a hazai reálszférában már hiánytalanul működnek, még ha gyakran döcögve is – a könyvtárak aktuális helyzetében csak fokozatosan éreztetik hatásukat.

8.2. Az információs és könyvtári szolgáltatás környezete

A könyvtár nincs egyedül a dokumentum- és információkínálat területén. A könyvtári szolgáltatás ugyanis a potenciális használónak jórészt kiváltható – más szolgáltatással felcserélhető – tevékenység. Az más kérdés, hogy érdemes-e kiváltania olyan esetekben, amelyben a könyvtári szolgáltatás igénybevétele kedvezőbb más szolgáltatásoknál. Ez utóbbi esetek, illetve szolgáltatások jelenthetik a könyvtárak úgynevezett alapkompenciáját (vö. 7.1.4.). Az információs és könyvtári szolgáltatások meghatározásának alapvető eszköze a környezeti elemzés (vö. 7.1.3.2.), melyből kiemelendő a piac- és fogyasztóelemzés. (Piac alatt a lehetséges használók körét értjük, tehát azokat, akik már használók, és azokat is, akiket a könyvtárnak vagy információs intézménynek módjában áll azzá tenni.)

8.2.1. Az információs szektor

A környezeti vizsgálatot tág körben érdemes kezdeni, mert a globális piacon nem feltétlenül az a versenytárs, aki elsőre annak látszik. Ha például gombát szeretnénk eladni, akkor nem biztos, hogy a másik gombatermelő, hanem a szójafásírtgyártó a konkurens, ugyanis a vegetáriánus vásárló adott esetben nem gomba és gomba, hanem szója és gomba között választ.

Az információs szektorban találhatók mindazok, akiknek alapkompenciája az információ átadása, kereskedelme, akik az emberek problémáira alapvetően információ képében kínálják a választ. A legnagyobb ilyen szolgáltató az oktatás. Különösen igaz ez ma, amikor az oktatás és az információszerzés közötti határok nem olyan egyértelműek, mint korábban. Sokan vesznek részt távoktatásban vagy egyszerűen önképzési programokban, ahol a formális oktatásban az eddig megszokotthoz képest jóval nagyobb hangsúly kerül az információ begyűjtésére. Az oktatás egyben az információs és könyvtári szolgáltatások megrendelője is (lásd 3. kötet 5. és 6. fejezet).

Az információs piac másik szereplője a média. A tévé vagy a mozi nagy konkurense például az írott szép- és szakirodalomnak, de az egyre inkább testre szabható szakmai portálok vagy a levelezőlisták, fórumok, elektronikus folyóiratok, hírszolgálatok is érzékeny veszteséget okozhatnak a könyvtári szolgáltatásnak (Campbell 2000). Ezeket a rugalmas eszközöket csak ritkán készítik könyvtárak.

Az elektronikus könyvtár (például Magyar Elektronikus Könyvtár, Webkat.hu) vagy elektronikus tájékoztatópult (MIT-HOL) rosszabb esetben a hagyományos könyvtár konkurensei, jobb esetben együttműködő partnerei, sőt integráns részei lehetnek. Bizonyos helyzetekben a könyvkiadás és könyvterjesztés vagy éppen a folyóirat- és könyvtügynökségek, adatbázis-forgalmazók ugyancsak konkurensei lehetnek a könyvtári és információs szolgáltatásoknak. További piaci szereplők a tanácsadók, információbrókerek, információs ügynökségek; ők a könyvtárakhoz képest lényegesen feldolgozottabb formában, a megrendelő igényéhez szabva kínálják az információt. A megrendelő – aki többnyire egy gazdálkodószervezet tagja, ritkább esetben magánszemély – általában üzleti döntéseinek támogatásához vásárolja meg az információt.

Az, hogy az említett szervezetek és érdekcsoportok a könyvtárnak konkurensei vagy szerződéses partnerei, sok esetben a könyvtár politikáján és rugalmasságán múlik.

Megjegyzendő, hogy jelentősen növekszik a feldolgozottabb, személyre szabott információ – tudás – iránti kereslet; ez kedvező jelenség például az információbrókerek számára. (Az információs piac nem könyvtári szereplői egy adott döntéshez szükséges információt szolgáltatnak. „Az információ forrása, hordozója vagy lelőhelye számukra csak annyiban érdekes, hogy az információ, vagy még inkább az információt nyújtó megbízható-e. Ezért ebben a körben a közvetítésen van a hangsúly.”) (Alföldiné 1993/2.)

Az értéklánc (azaz az egyre nagyobb értéket képviselő termék vagy szolgáltatás előállításának folyamata) a következőképpen állhat fel (lásd 1. ábra, a szereplők felsorolása nem teljes).

1. Szerző (információforrás)	lehetséges értékláncok
2. Könyvkiadás, folyóirat-szerkesztőségek	
3. Tartalomsszolgáltatók, sajtó	1 → 2 → 4 → 7 → 10
4. Folyóirat- és könyvtügynökségek	3 → 7 → 10
5. Adatbázis-forgalmazó	1 → 3 → 4 → 6 → 7 → 8 → 9 → 11
6. Könyvtárközi szolgáltatórendszerek*	1 → 2 → 3 → 5 → 8 → 11
7. Könyvtár	1 → 2 → 6 → 7 → 10
8. Információbróker	9 → 11
9. Tudásmenedzser	1 → 8 → 11
10. Pedagógus, oktató	1 → 11
11. Végfelhasználó	(a számok a bal oldali mező elemeit jelzik)

* például könyvtárközi kölcsönzés, tárolókönyvtár, közös katalogizálás, elektronikus tájékoztatópult stb.

1. ábra

Szereplők az információs szektorban és lehetséges értékláncok

Az ábrából látszik, hogy a könyvtárak nem feltétlenül elemei az értékláncnak, ugyanis az emberek számos más, könyvtáron kívüli forrásból is informálódhatnak. A munka pedig hosszabb távon „oda megy”, ahol azt legjobban el tudják végezni. Így akár a könyvtárba is.

Az információs piac szereplői azonban nem feltétlenül különülnek el egymástól. Könyvtár is megjelenhet kiadóként, szerkesztőségként, illetve az információs szolgáltató a referenszolgáltatás mellett hatékonyan végezhet dokumentumleírást vagy adatbázisépítést. A könyvtárak egyre inkább alkalmaznak információbrókert vagy akár egész információbróker-osztályt is – legalábbis Nyugaton.

8.2.2. Piacelemzés

A piacelemzés a marketing fogalomkörébe tartozik. A marketing azoknak a tevékenységeknek a gyűjtőfogalma, amelyeknek célja a termékek, illetve szolgáltatások leghatékonyabb eljuttatása a használóhoz, illetve vevőhöz. Sándori (1998) leegyszerűsítve és a lényegyet kiemelve így fogalmaz: a marketing szüntelen és tudatos odafigyelés a felhasználókra. A marketingszemlélet olyan szolgáltatáspolitikán alapul – hangsúlyozza Cronin –, amely

- ♦ inkább használó- vagy ügyfélközpontú, mint termék- vagy folyamatorientált,
- ♦ inkább minőségre, mint mennyiségre összpontosít,
- ♦ a hangsúlyt az eredményesség helyett a hatékonyságra helyezi,
- ♦ a nyereséget inkább a használatól vagy ügyféltől eredezteti, mint a szolgáltatás lényegét érdemeitől.

A marketing létjogosultságát a könyvtárban már senki sem kétli (Bátonyi 1997). De az, hogy a könyvtárnak mi is a piaca – a marketing „terepe” –, további kérdéseket vetett fel. Néhány évvel ezelőtt úgy tűnt, hogy az információs szektorban nincs is piac, „sőt az igazi vásárló, az állampolgár is hiányzik” – írta Alföldiné –, ugyanis a közjavak szempontjából a megrendelő és a vásárló egyaránt az állam (illetve az önkormányzat). Az állam pedig feladatát a források korlátozottsága miatt a vonatkozó jogszabályokon túl az érdekcsoportok, lobbik harcainak kimenetelétől függően végzi. Ebben a „felállásban” a könyvtár marketingjének célja a fenntartó döntéseinek befolyásolása lenne: „a »piaci munka« terepe a törvényhozás, az állam- és közigazgatás”. De „az »igazi piac« – azaz a használók – nem feltétlenül igényeik, hanem korlátozott anyagi lehetőségeik szerint döntenek, elsősorban alapvető fogyasztási szükségleteiket elégítik ki [...], ezekkel szemben a könyvtári szolgáltatás nem piacképes” (Alföldiné 1996). A helyzet azonban változik; a térítéssel kapcsolatos szolgáltatások iránti kereslet is növekszik. Sőt a könyvtárakon kívül észlelt növekedés ennél jóval erőteljesebb; ami a könyvtárak számára az „információs olló” kinyílását jelentheti, azaz mennyiségben és minőségben nagyobb az információigény, mint a könyvtári szolgáltatás.

A fenntartót – aki saját célcsoportjai számára tartja fenn a szolgáltatást – ugyan felfoghatjuk piacnak (legmarkánsabban például a lobbizás esetében, vö. 9.2.4.), de a továbbiakban az igazi, elsődleges piacnak a könyvtári és információs szolgáltatás igénybevevőit, a potenciális és a valós (akár virtuális) betérőket, olvasókat, használókat tekintjük.

Piaci irányítás (lásd 7.4.1.) esetében van csak értelme következetes piacelemzésről (lásd 1. táblázat) beszélni.

1. táblázat

A piacelemzés lépései

<i>Piacmeghatározás</i>	Vásárlói szükségletek, igények azonosítása. Kik lehetnek „vevők” a könyvtár egyik vagy másik szolgáltatására? Mire van kereslet? <i>Közkönyvtár</i> esetében: a település lakosainak összessége, a gyerekek, a középkorosztály, az értelmiségiek, a hátrányos helyzetűek, a fiatalok. <i>Felsőoktatási könyvtár</i> esetében: a nappali szakos, a továbbképzős, a kiegészítő szakos hallgatók, oktatók, intézményen kívüliek stb. <i>Iskolai könyvtár</i> : diákok, pedagógusok, szülők, tankönyvek, oktatási segédeszközök stb. Alapkérdés, hogy hány ember lehet ténylegesen vagy potenciálisan érdekelt egy bizonyos szolgáltatásban.
<i>Piacszegmentálás</i>	Mivel egy szolgáltatás piaca nem azonos emberekből áll, a könyvtár több részre bontja a piacot: ezek az úgynevezett <i>piaci szegmensek</i> . Az egyes szegmensekbe tartozók meghatározott szempontból azonos elemeket mutatnak, például egy helyen élnek vagy egy korcsoportba tartoznak, meghatározott érdeklődésűek stb. Tehát a szegmentálás alapulhat földrajzi, demográfiai vagy szociális, esetleg pszichológiai megkülönböztetésen. Fontos az egy szegmenshez tartozó használók viselkedésmintáinak meghatározása.
<i>A piaci helyzet felmérése</i>	A piaci helyzet felmérése során azt a helyet határozzák meg, amelyet egy könyvtár el szeretne foglalni annak a piaci struktúrának az alapján, amelyet a piacszeptimentálás során vizsgáltak.
<i>A piaci szegmensek kiválasztása</i>	A piacelemzés utolsó lépése a megcélzott piacok kiválasztása. Ez azon a gondolaton alapul, hogy amikor egy szervezetnek egyidejűleg több piaci szegmens számára kell terméket előállítania, akkor azokat érdemes kiválasztania a szolgáltatásra, amelyek egyidejűleg a leghatékonyabban láthatók el.

A piaci szabályokat a könyvtár akkor is alkalmazhatja, sőt célszerű alkalmaznia, ha fenntartója ezt közvetlenül nem szorgalmazza. A piacelemzés felsőoktatási könyvtári alkalmazására hívja fel a figyelmet például az 1995-ben megjelent ALA-irányelv, amely az 5. pontjában rögzíti: a könyvtárosok szorosan működjenek együtt a tanszékekkel, ismerjék meg az oktatás céljait, módszereit (*ALA Standards Committee* 1995). Ennek módszere lehet a kutatási projektekben való együttműködés, a könyvtár megfigyelői státusa a tanszéki értekezleteken, információs szolgáltatások az egyetem menedzsmentje számára, egyetemi bizottságokban (például tantervi, költségvetési és személyzeti) való könyvtári részvétel, könyvtári hírlevél és aktuális tájékoztatók a tudatos közönségkapcsolatok keretében (Blake 1995). Ezek a konkrét formák már átvezetnek a rövid távú tervezéshez.

Az ezredfordulóra az olvasás – mint piac – mennyiségileg és minőségileg egyaránt csökkent. A rekreációban a könyvtár szerepe szintén csökkent és számos konkurencsall kell szembenéznie. A pusztá információ iránti igény nem növekszik, de a testreszabott információ; a tudásszolgáltatás, tudásmenedzsment terü-

letén további növekedés várható. A könyvtáraknak kedvez az oktatási piac növekedése: a statisztikák visszaigazolják a diákok és hallgatók magas arányát a használók között. A demográfiai előrejelzéseket figyelembe véve a piac csökkenésével kell számolni, ugyanis a középgeneráció hagyományosan nem jeleskedik a könyvtárhasználatban. Az idősebb korosztály – mint piaci szegmens – középtávon várhatóan erősödni fog. A könyvtár piaca tehát részben növekvő, részben csökkenő tendenciákat mutat.

8.2.3. Fogyasztóelemzés

A nyolcvanas években terjedelmes, részletekbe menő felmérés készült arról, hogy a szakembereket érdekelné-e egy kémiai irodalmi referálólap. A kérdések kiterjedtek a szakemberek érdeklődésére, informálódási szokásainak vizsgálatára, és az általuk ismert nyelvekre is. Az eredmény igenlő volt. Ezt egy kontrollfelmérés követte egyetlen kérdéssel: a szakemberek hajlandóak lennének-e fizetni egy kémiai referálólapért. A válasz egyértelműen nemleges volt.

A fogyasztói vizsgálatok esetében fontos megkülönböztetni a kifejezett (explicit) és a lappangó (implicit) igényeket. Ugyanis a használó igényei kifejezésében csak a meglévő tapasztalataira tud támaszkodni. (Ma még nem jellemző, hogy a falusi könyvtárban klinikai állatorvosi információt keressenek, mivel a helybeliek nem ismerik a virtuális tájékoztatás lehetőségét.) A könyvtáros feladata, hogy proaktív legyen, azaz a jövő igényeit és a még ki nem fejezett igényeket vizsgálva is tudjon szolgáltatást fejleszteni. Az ezzel ellentétes magatartás a könyvtárak másod- vagy harmadhegedűs szerepét vetíti előre az információs piacon.

A tervezés során a lehetséges szolgáltatások körének meghatározásához a külső környezet vizsgálata teremtette meg az alapot. Elvileg a használói igényeknek és a könyvtár vagy információs szolgáltató lehetőségeinek metszete határozza meg a lehetséges szolgáltatások körét. A fenntartó azonban előírhatja olyan szolgáltatások nyújtását is, amelyek nem teljesen fedik a használói igényeket. Azonban a könyvtárak sem tesznek meg mindent a használói igényekkel való szembesülésért. Nicholas (1996) erre több, könyvtárosok által vélelmezett okot sorol fel:

- ♦ „Az olvasó úgysem ért hozzá, inkább szakemberekre (könyvtárosokra) bízuk a döntést.”
- ♦ A könyvtárosok inkább rendszerben, mint olvasóban gondolkodnak.
- ♦ A könyvtáros alacsony szintű kommunikációs ismeretei, elszigeteltség és ellenérdekeltség.
- ♦ Az adatgyűjtés költségessége.
- ♦ Az adatelemzésnek nincs szakmai szinten elfogadott módszertana.
- ♦ Nincs egyetlen és egyszerű módja az adatok gyűjtésének.

Optimális esetben a fenntartó a célcsoportok igényeinek lehetőség szerinti minél teljesebb kielégítését rendeli meg a szolgáltató könyvtártól. Amennyiben az igények felmérése nem történik meg, vagy kivitelezése kezdetleges, esetleges, il-

letve a kapott eredmények visszacsatolása nem következetes, a fenntartói szemlélet továbbra is a kisebb ellenállás irányába halad, azaz a bürokratikus irányítás jegyeit viseli magán (Barlai–Csapó 1996).

8.2.4. A könyvtár mint piaci szereplő

Az alapítók és fenntartók az információs és könyvtári szolgáltatás biztosítása érdekében hozzák létre és tartják fenn a könyvtárat, ugyanis a specializált szervezeti egység (intézmény) formájában hatékonyabban nyújtható a szolgáltatás az általuk meghatározott célcsoportok (kedvezményezett piaci szegmensek) számára. A könyvtár tehát egyfajta specializáció hatására jön létre. A fenntartó alapvetően a kedvezményezett célcsoportok lehető legmagasabb elégedettségében érdekelt, s csak másodsorban a könyvtár létében. (Mint ahogyan a cipőbolt sem cél, hanem csupán eszköz a lábbelik beszerzésében.) Hogy a fenntartó célja teljesüljön, rendszeresen értékeli vagy értékelteni a funkció ellátásának szintjét. Átgondolt szakmai teljesítménymutatókat alkalmaz, és forrásokat biztosít a munkához. A felek az egyezségeket szolgáltatási szerződésben rögzítik. A fenntartó nem megfelelés esetén – szakértő bevonásával – kivizsgálja a helyzetet, erőforrásokat juttat vagy von el, esetleg lecseréli a szolgáltatót. Ez utóbbi miatt állandó a késztetés arra, hogy a szolgáltató folyamatosan biztosítsa a megfelelő szintű szolgáltatást – legalábbis ez az ideális modell a piaci környezetben.

A valóság azonban összetettebb. Vannak kitüntetett szerepű könyvtárak, amelyek kivételt képezhetnek a piaci környezetben. E politikai szempontok időnként átrajzolhatják a könyvtári „térképet”. A feladatok megosztásában feltehetően nincs egyedül üdvöztető módszer, az információs rendszer működésében nincsenek nélkülözhetetlen elemek. Nem minden országban nemzeti könyvtár látja el az idehaza nemzeti könyvtáraknak tulajdonított funkciókat. Az országos szakkönyvtárak például hol függetlenek, hol felsőoktatási intézmények szervezetébe tartoznak; a lényeg az, hogy az információs rendszerben a rájuk szabott feladatokat ellássák, azaz megfeleljenek piacuk elvárásainak. Feltételezhető, hogy hosszabb távon az információs és könyvtári rendszer idehaza és külföldön egyaránt a szervezeti egyszerűsödés irányába halad. Ez jelentheti a párhuzamos szolgáltatások leépítését, illetve a versenyhelyzet fenntartása érdekében párhuzamosságok létrehozását. Egyazon piacon ugyanis sem a túl sok, sem a túl kevés szereplő nem célravezető. Az előbbi pazarláshoz, az utóbbi belterjességhez vezet.

Könyvtár a könyvtárnak az esetek döntő többségében nem konkurens, inkább együttműködő partnere. A könyvtári rendszer korábban inkább hierarchikus szervezett hálózatként létezett, de az igazi együttműködési lehetőségek csak mostanában kezdenek körvonalazódni a technikai feltételek, a társadalmi környezet és a gazdasági lehetőségek kedvező irányú változásával. Modellként vehetjük az internetet, amelyet bárhol is használunk, elvileg ugyanannyi eséllyel érjük el rajta a szükséges információt.

8.3. A szolgáltatás

A tudományos és felsőoktatási információs szolgáltatók, valamint a közkönyvtárak – a kereslet-kínálat szabályai és a fenntartói igények figyelembevételével – a következő szolgáltatásokat vállal(hat)ják fel (lásd a 2. táblázatot).

2. táblázat

Könyvtári szerepmodellek

A tudományos/felsőoktatási információs terület	A közkönyvtárak lehetséges szerepvállalása
<ul style="list-style-type: none">• A tanulás, oktatás és kutatás szolgálata• Szakirodalom beszerzése és tárolása• Állománymenedzselés / -megőrzés / -konzerválás / digitalizálás• Dokumentumszolgáltatás és -ellátás• Szolgáltatások szervezése és támogatása• Információs szolgáltatások (virtuális referenzs, kutatás, SDI, információ- és tudásmenedzsmment,• Távhozzáférés külső használóknak• Helyi információs igények felkutatása és ellátása• Együttműködés más szolgáltatókkal• Szakértői szolgáltatások, oktatás• Egyéb szolgáltatás	<ul style="list-style-type: none">• A település(rész) közéletének központja• A település(rész) információs központja• Oktatást támogató központ• Más intézménytől független tanulási központ• Népszerű könyvek és dokumentumok tára• Gyerekfoglalkozások színhelye• Referenzskönyvtár• Kutatási központ• Virtuális referenzs• Helyi ismeretek tárháza (kurrens, illetve retrospektív)• Hátrányos helyzetű olvasók ellátása• Egyéb szolgáltatás

(A táblázat természetesen kibővíthető más információs és könyvtári szolgáltatástípusokkal.)

(Line–Corrall 1994)

A felsoroltak közül választhat a fenntartó – vagy ha a fenntartónak nincsenek határozott elképzelései, akkor maga a könyvtár –, mely feladatokat kívánja vállalni. Fontos, hogy a forrásokat és lehetőségeket józanul mérjék fel, hiszen visszásdolog, ha valaki sokat markol és keveset fog. A források csökkenésével pedig arra is sor kerülhet, hogy az addig legkevésbé sikeres vagy legkevésbé fontos szolgáltatásokat elhagyjuk.

További egyeztetést igényel, hogy az egyes szolgáltatásokat mely használói csoport s milyen feltétellel érheti el: ingyen vagy térítésért. Az utóbbi esetben eldön-

tendő, hogy a könyvtár milyen alapon állapítja meg a díjat (lásd 8.4.3.). Természetesen más a helyzet, ha a fenntartó kötelezi a szolgáltatót bizonyos szolgáltatások „hatóságilag” szabott áron való nyújtására. E helyzetben a piaci megfontolások helyett a fenntartóval való érdekegyeztetés vezethet eredményhez.

A könyvtári döntéshozók által meghatározott szolgáltatáskínálatnak – alapképességeknek (szellemi és fizikai források összessége) – meg kell felelnie a piac elvárásainak is, hogy alapkompenciává, azaz többé-kevésbé egyedi, kizárólagosan nyújtott szolgáltatássá váljanak. Elvileg minden alapképesség (lásd 2. táblázat) alapkompenciává fejleszthető, de erre soha nincsen elég forrás. Példával élve: elvileg lehet minden könyvtárban dokumentumleírást (alapképesség) végezni, de mindenki számára sokkal hasznosabb, ha e munkát egy profi szolgáltató végzi (akinek ez alapkompenciája), s a többi könyvtár ezt – a saját előállítási ráfordításaihoz képest előnyösebb áron – megvásárolhatja. A minőségi szolgáltatás ugyanis definíciószerűen a használói igényekből, azaz az általuk meghatározott, tény-

A szolgáltatások jellemzői marketing szempontból

A könyvtári és információs szolgáltatások marketingje – mint szolgáltatásé – négy dologban különbözik a termékek marketingjétől. Ezek jellemzőit az úgynevezett *HIPI-elv* határozza meg (Heterogenity, Intangibility, Persistability, Inseparability). Feloldva és kifejtve az alábbiakat jelenti:

- *Heterogén* (a szolgáltatók teljesítménye ingadozó, megítélése pedig változó, bizonytalan).
- *Nem fizikai természetű* (nem tárgyasult, csak igénybevétel közben ismerhető meg, úgynevezett tapasztalati termék, nehéz mennyiségi jellemzőkkel meghatározni).
- *Nem tárolható* (az igény megjelenéskor teljesítendő).
- *Elválaszthatatlan* (keletkezésének pillanata egybeesik a fogyasztással, minőségét a felhasználás során érzékelik, tehát a fogyasztónak – minőségellenőrnök – nincs módja arra, hogy utólagos minőség-ellenőrzéssel kiszűrje a selejtet) (Bányai 1995, Alföldiné 1996).

A HIPI-hez Ghobadian és Terry még egy sajátosságot hozzátesznek:

- *Magas fokú előállító – vevő interakció* (a vevő közvetlen részese a szolgáltatásnyújtási folyamatnak, ezért az előállító – vevő interakció erősen befolyásolja a minőség érzékelését) (Ghobadian–Terry 1995).

A jellemzők előrevetítik a szolgáltatásminőség definiálásának nehézségeit. Ugyanakkor felhívják a figyelmet néhány, a gyakorlatban is alkalmazható szempontra:

- A tájékoztatók szaktudását nehéz szabványosítani. Nem mindegy, hogy a használó mikor és kitől kérdez a pultnál (heterogenitás). A használói elégedettség nem feltétlenül függ a teljesítménytől. Az elégedettség új és kényelmes dolgok bevezetésekor megemelkedik, később pedig lecseng (ez is a heterogenitás következménye). Az elégedettség fenntartása ezért állandó innovációt követel.
- A keresett könyv megléte és átnyújtásának módja egyaránt hozzájárul a minőség megtapasztalásához. Fontos a mosoly is – ha nem még fontosabb (elválaszthatatlanság).
- A szolgáltatás minősége a befogadó képességeitől is függ: nem hanyagolható el tehát a felhasználók képzése (előállító vevő – interakció)
- A szolgáltatást nem lehet készletezni, mint egy terméket (nem tárolható) Ezért például a használók számának változása magával vonja a szolgáltatásban részt vevők számának hullámzását is.

leges alapkompenciákból vezethető le. Leginkább ezért kívánatos a könyvtárközi vagy információs piaci kölcsönös érdekeken nyugvó együttműködés, úgymint a közös katalogizálás, szakmai levelezőlisták, tárolókönyvtárak, virtuális tájékoztatópult, adatbázis-szolgáltatók stb.

A marketing szempontjából a könyvtári szolgáltatásoknak sajátos jellemzőik vannak; ezeket a keretbe foglalt szöveg foglalja össze.

8.3.1. Portfólióelemzés

A könyvtár alapkompenciáit – portfólióját – felmérte a tervezés során alkalmazott SWOT-elemzés (lásd 7.1.3.2). Hogy a kínálgató lehetőségek közül melyikre érdemes hosszabb távon építeni, melyiket érdemes csak időlegesen kihasználni, abban a Boston Consulting Group által készített mátrix segít (lásd 2. ábra).

	Magas piaci részesedés	Alacsony piaci részesedés
Növekvő kereslet	„Csillag” (fejlesztés a növekedés érdekében)	Kérdőjel (fejlesztés vagy kivonulás?)
Alacsony vagy csökkenő kereslet	„Fejős tehén” (kihasználni, amíg lehet)	„Döglött kutya” (kivonulás)

2. ábra

Boston- vagy BCG-mátrix

A Boston-mátrix segítségével a szolgáltatásokat keresletük és piaci részesedésük függvényében elemezhetjük. Nyert a helyzet, ha a szolgáltatás vagy termék iránt nő a kereslet és magas a piaci szolgáltatás részesedése. Akkor érdemes befektetni, ha a növekedés tartósan tűnik. Ha a szolgáltató nem kompetens, akkor nagy beruházásra van szükség, amelynek megtérülése kérdéses, ha más szolgáltatók is vannak a piacon. Ha egyedülálló szolgáltatást kínál vagy a lehetséges konkurensek gyengék, megtérülhet a nagyobb befektetés is.

Az alacsony vagy csökkenő kereslet hosszabb távon nem jelent lehetőséget. Amennyiben még van kereslet, azt érdemes kihasználni, de a befektetés már nem éri meg („fejős tehén”). Ha a szolgáltató piaci részesedése ráadásul még alacsony is, akkor feltétlenül le kell építeni („döglött kutya”). Van a Boston-mátrixnál több paramétert is figyelembe vevő döntéstámogató eszköz, amely a versenytársakon vagy a piaci részesedésen és a keresleten túl a technológiai változás sebességét is figyelembe veszi (Baracska 1997).

A hagyományos referenzmunka a megváltozott igények miatt például nem

képes megfelelő, magas színvonalú szolgáltatásra. A felmérések azt mutatják, hogy a kielégített és kielégítetlen igények aránya egyetemi könyvtárban 50-60% körül mozog, ami elfogadhatatlan (Campbell 2000). Emellett csökken is az igénybevétel (Vavrek 2000). A megreformálására irányuló erőfeszítések a jelek szerint kudarcba fulladtak. Piaci viszonyok esetén felmerül a kérdés: fejlesztés vagy kivonulás?

A meglévő szolgáltatások felmérése által lehetségessé válik, hogy a könyvtár vagy információs szolgáltató meglévő forrásait (munkatársakat, helyiségeket, berendezéseket stb.) a leginkább megtérülő tevékenységre fordítsa (vö. BPR, 8.5.3.3.). A döntés nem mindig könnyű, de segíthet elkerülni a hosszas agóniát, illetve bezárást. A szolgáltatáskínálat (portfólió) letisztulásával a szolgáltató könnyebben határozhatja meg alapképességeit és fejlesztheti ki rajtuk jellemző alapkompenciáit.

A mátrixban elhelyezett egyes szolgáltatások, tevékenységek természetesen átpozicionálhatók, de nagyon fontos egyes régebbi szolgáltatások törlése, újak bevezetése is: „Hathavonta vezess be egy új szolgáltatást és törölj egy másikat” (Bates 2000). A jelszó arra hívja fel a figyelmet, hogy rendszeresen gondoljuk ilyen szemmel át portfóliónkat.

8.3.2. Költség–haszon-elemzés

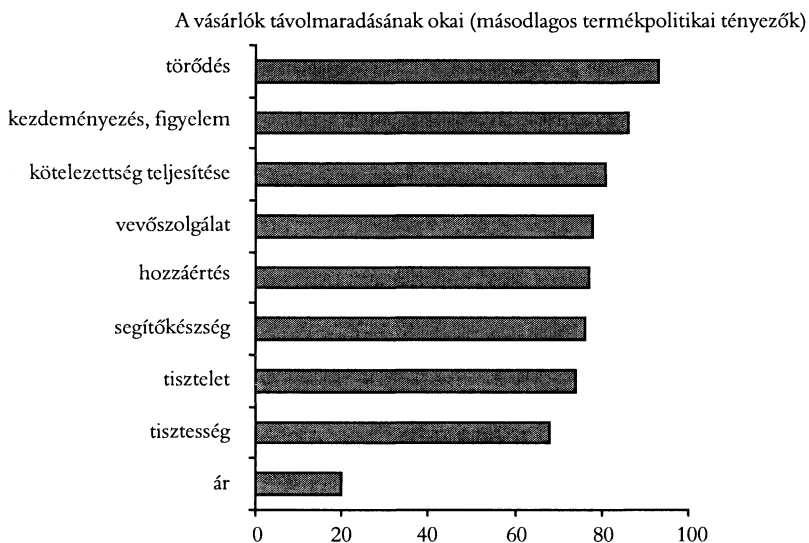
A Boston-mátrixban fontos szempont volt a befektetés és a várható megtérülés közötti viszony tisztázása; a költség–haszon-elemzés. Azazhogy a ráfordításokkal és a fenntartási költségekkel arányban áll-e a bevezetésből származó haszon. Ebben hasznos eszköz lehet a benchmarking, azaz más jó gyakorlatának, tapasztalatainak felmérése.

Nonprofit szervezetek menedzsereinek nem könnyű feladat, hogy a hasznot pénzben és eszmeileg egyaránt megítéljék. A könyvtári és információs szolgáltatás esetében a hasznot a megnövekedett dokumentumhasználat (illetve javuló hozzáférés) is jelenti; erre azonban tényleges készítés nincs, sőt gyakran a konkrét ellenérdekeltség is kimutatható. A szolgáltató deklarált célja, hogy a missziójában leírtakkal összhangban a használók számára rendelkezésre bocsássa a megfelelő dokumentumokat vagy információt, és mindezt abban az időpontban, amikor erre szükségük van. Minden tevékenység, projekt vagy szolgáltatás a dokumentumhasználat mértékének változására gyakorolt hatásán keresztül értékelhető, illetve haszna ennek eredményességével mérhető (Underwood 1990). Vannak ugyan ennél pontosabb mérési módszerek, de azok igen drágák, ezért csak korlátozottan alkalmazhatók. (A teljesítménymérést lásd bővebben: 8.5.2.)

8.3.3. Másodlagos használói igények

A könyvtári és információs szolgáltatások használóinak elégedettsége érdekében nem elég csupán az elsődleges igényeket kielégítő szolgáltatásokra figyelni (vö. A szolgáltatások jellemzői marketingszempontról 8.3.). A konkrét szolgáltatási tevékenység még nem feltétlenül eredményezi az olvasó vagy használó elégedettségét. Ehhez az is kell, hogy a szolgáltatón meglatsszék a segítőkészség, hogy tudjon mosolyogni, kompetensnek mutakozzon a dokumentumok és a technika terén stb. Azt is tapasztalhatjuk, hogy a használó nem feltétlenül távozik (túl) rossz szájízzel, és nem feltétlenül kelti a szolgáltató rossz hírét, ha kérésében nem tud (azonnal) segíteni, de figyelmes és igyekvő kiszolgálással találkozik. A szolgáltatásokon túli vagy a szolgáltatások környezetét jelentő kínálatot nevezzük másodlagos szolgáltatásnak, elvárását pedig a szolgáltatással kapcsolatos másodlagos igénynek. Egy üzleti környezetben végzett felmérés a vásárlók távolmaradását a következő okokra vezette vissza (lásd 3. ábra).

A felmérés eredménye az információs és könyvtári szolgáltatók számára is tanulsággal szolgál. Feltűnő, hogy az elégedetlenséget döntően a szolgáltatást közvetlenül nyújtó munkatárs személyisége, illetve felkészültségének hiánya okozhatja; erre a munkatársak megválogatása és a folyamatos személyzetfejlesztés lehet orvosság. Ez azt is jelenti, hogy a használói elégedettség/elégedetlenség leginkább a könyvtáros hozzáállásától, érzelmi intelligenciájától függ, kevésbé a gyakran okolt



(Figyelő 1993)

3. ábra

Mit hiányolnak a vásárlók a szolgáltatás igénybevételekor?

külső körülményektől, mint például a pénzhiány. Az is felmerül, hogy sokszor az olvasói elégedettség kisebb mértékben múlik a szolgáltatásminőségen, mint a kommunikáción (Figyelő 2001).

8.3.4. Marketingmix

A menedzsmentről szóló 7. fejezetben tárgyalt átfogó célok pontosabb meghatározása érdekében alkalmazhatjuk az úgynevezett marketingmixet is. Ennek területeit négy, P-vel kezdődő angol szó rövidítésével jelölik. A vevőközéppontúság növekedésével a P-kről C-ekkel kezdődő területekre helyeződik a hangsúly. Mivel az egyes elemek kivitelezésére számos lehetőség kínálkozik, sokféle marketing-mix lehetséges. Érdemes például a költség/termékminőség, a költség/ösztönzés vagy a hely/érték kapcsolatokat vizsgálni. Hogy bepillantást nyerjünk abba, hogy milyen kérdéseket vethet fel a marketing négy P-je a könyvtár vagy információszolgáltató számára, tekintsünk át egy rövidített jegyzéket (lásd 3. táblázat). Ahogyan a marketing fő figyelme a termékről és a szolgáltatóintézményről átte-

3. táblázat
A marketingmix

Elemek (P-k és C-k)		
Product / Customer value	Termék vagy szolgáltatás / érték a vevő szempontjából	Megfelel-e a könyvtár küldetése és portfóliója a célcsoportok információs igényeinek és szükségleteinek? Tudják-e a használók, hogy milyen szolgáltatásokat vehetnek igénybe? Azokat a szolgáltatásokat kapják-e, amelyekre és ahogyan szükségük van?
Price / Cost	Ár / vevői költségek	A lehető legalacsonyabb befektetéssel (hozzáférés, letöltési idő, utazási költség stb.) kapják-e a használók a szolgáltatást? Költséghatékony-e a szolgáltató; megfelelő arányban áll-e a remélt haszonnal az egyes szolgáltatások költsége? Felgyorsíthatók-e a könyvtári munkafolyamatok vagy a tervezés annak érdekében, hogy javuljon a szolgáltatás színvonala és hozzáférhetősége?
Place / Convenience	Az eladás helye/ a vevő kényelme	Szolgáltatásaink mennyiben érhetők el falainkon túlról? Megfelel-e a nyitvatartási idő és a könyvtár elhelyezkedése a használók közösségének? Szükség van-e változtatásra, hogy a nem használók használókká váljanak?
Promotion / Communication	Ösztönzés / kommunikáció	Hogyan tájékoztatja a könyvtár a használókat? Optimális-e a redundancia szintje? Fordít-e figyelmet a használók mellett a lehetséges használókra is? (E területet a 9. fejezet tárgyalja bővebben.)

vődik a piaci szegmensekre (például a lakosság egyes rétegeire, csoportjaira, a szolgáltatást, terméket megvásárló intézményekre), illetve a társadalmi folyamatokra, egyre fontosabbá válik a kommunikáció. Ebből az is következik, hogy a kritikus sikertényező (azaz elhagyhatatlan dolog) a könyvtárban vagy információs központban leginkább a tájékoztató szolgálatban dolgozó – a vevővel közvetlenül kapcsolatot tartó – munkatársak hatáskörébe tartozik.

A marketing vizsgálatának vannak kiterjesztettebb formái is, például Kotleré, amelyik 6 P-t említ (idézi Fojtik 1995) – az elfogadott négy mellé még a politics és power (politika és hatalom) – és olyan, amely 10 P-t vázol fel (Hoványi 1994).

8.3.5. Változások a marketingszemléletben

A piacorientáció szintjei az időben változnak. Kotler (1999) szerint ez a következő lépésekben történt:

1. termelési koncepció,
2. termékkoncepció,
3. értékesítési koncepció,
4. marketingkoncepció,
5. társadalmi központú marketingkoncepció.

A változások optimális irányát a 4. táblázat részletesebben szemlélteti.

4. táblázat

Változások a marketingszemléletben

Gyenge	Jó	Kiváló
Termékorientált	Piacorientált	Piacbefolyásoló
Tömegpiacra orientál	Szegmensekre orientál	Szegmens- és vevőorientált
Terméket kínál	Kiterjesztett terméket kínál	Egyedi termékmegoldások
Átlagos minőségű termék / szolgáltatás	Jobb, mint az átlag	Kiemelkedő
A végtermék a fontos	A termékhasznosság a fontos	A kompetencia a fontos
Funkciókra figyel	Folyamatra figyel	Az eredményt figyel
Reagál a versenytársakra	Benchmarking	Átugorja a versenytársakat
Elfogadja a szállítót	Kiválasztja a szállítót	A szállítópartner
Elfogadja a kereskedőt	Támogatja a kereskedőt	A kereskedőpartner
Az ár a fontos	A minőség a fontos	Az érték a fontos
Átlagosan gyors	Gyorsabb az átlagnál	Kiemelkedő a gyorsaságban
Hierarchikus szervezet	Hálózat	Csoportmunka
Vertikális integráció	Lapított szervezet	Stratégiai szövetségek
Résztvényesek érdekei irányítják	Az érdekeltek érdekei irányítják	Társadalmi szempontok irányítják

(Kotler 1999)

Mint a táblázatból is kitűnik, a hangsúlyeltolódás a tervezésen túl alapvetően érinti a szervezést, a vezetést és az irányítást is, és mindez a szervezeti kultúra minőségén múlik

Könyvtári szempontból általánosságban:

Gyenge	Jó	Kiváló
Összefogás a könyvtári szolgáltatásért	Összpontosítás a használók igényeire	Az ismeretszerzési folyamat támogatása, katalizálása

8.4. A szolgáltatások anyagi erőforrásai

8.4.1. A költségvetés

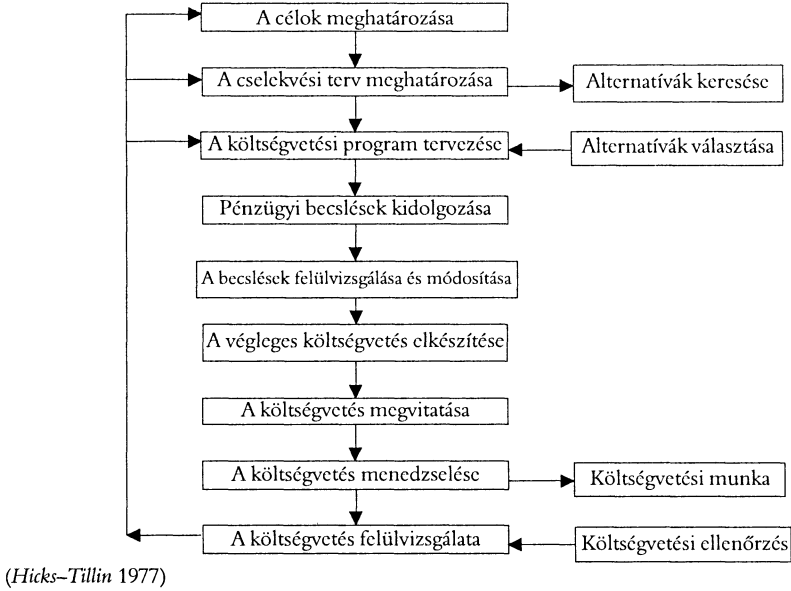
„A költségvetési támogatás mértéke talán előbb-utóbb attól is függ majd, hogy az elérendő célok hiteles számokkal vannak-e alátámasztva” (Alföldiné 1993/1). E remény megvalósulása után az is elérhető, hogy a költségvetési forrásból fenntartott könyvtár a megszavazott költségvetés tükrében szabályozhatja be a szolgáltatás szintjét.

A költségvetési időszakot elsősorban a felügyelő vagy a fenntartó szervezet határozza meg. A legtöbb könyvtár 12 hónapos rendszerben működik. A pénzügyi év egyszerű átvételének a tervezésben az a nagy veszélye, hogy a messzebb tekintő megközelítés helyett a rövid távú tervezés túlhangsúlyozására késztet. A költségvetés elkészítésekor valójában négy-öt éves időszakot kell figyelembe venni (Evans 1983). A költségvetés-készítés folyamata a 4. ábrán látható.

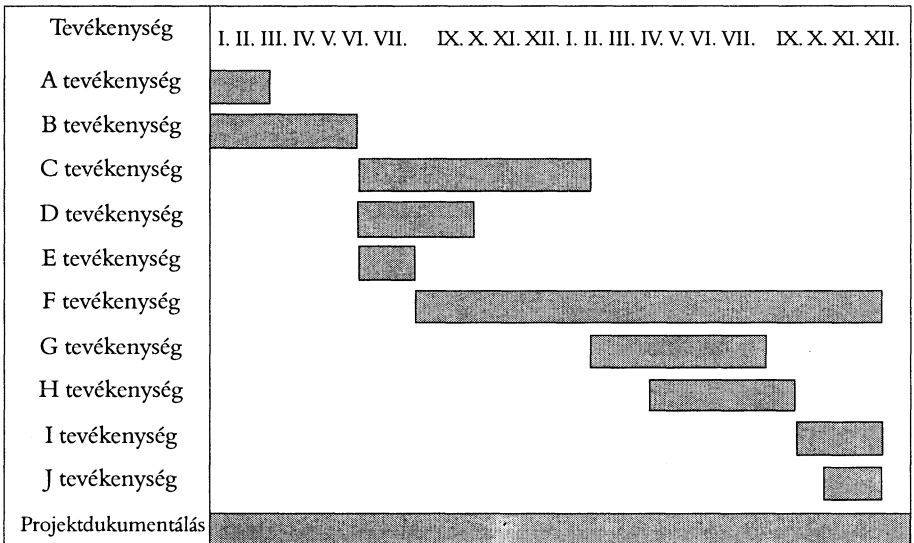
8.4.1.1. A költségvetés mint irányító

A költségvetés készítésének folyamata nem mentes a napi politikai hatásoktól: a könyvtár által évente elkészített költségvetési tervet a fenntartó saját szempontjai szerint kezeli, fogadja el, módosítja vagy húzza keresztül. Tág tere nyílik tehát a szakmai lobbinak (vö. 9.2.4.). A költségvetés maga is terv, sőt: üzenet, s egyben ítélet is. Csak azokat a tételeket foglalja magában, amelyek az összes lehetséges kiadás között elsőbbséget kaptak. Ami kimaradt belőle, azt a készítő (akár a könyvtár, akár fenntartója) nem találja fontosnak, függetlenül a verbális nyilatkozatoktól. A költségvetési irányítás – megjelenési formájától függetlenül – a menedzséri irányítás legelismertebb formája és leginkább használt eszköze. A költségvetés tehát nemcsak az üzleti terv része, amelyik előre meghatározza a kiadásokat és célokat, hanem az irányítás, koordinálás, a nonverbális kommunikáció, a teljesítménymérés és a motiváció eszköze. A tervezéssel való szoros kapcsolatot jelzi, hogy sok tervezési eszköz az irányítás lehetőségeit is magában hordja. A Gantt-diagram (lásd 5. ábra) jelzi a projekt aktuális állapotát. Az egyes munkaegységekhez könnyen hozzárendelhetők az erőforrások, illetve esetleges változásai.

A könyvtárak költségvetési irányítása a szervezeti autonómia kérdése is, főként ha a könyvtár egy nagyobb szervezet, például vállalat, iskola, egyetem része. Ha a



4. ábra
A költségvetés készítésének folyamatábrája



5. ábra
A Gantt-diagram (egy kétéves projekt példájával)

könyvtár nem rendelkezik elkülönített költségvetési kerettel – tehát nem önálló költségközpont –, akkor fennáll a veszély, hogy a fenntartó szerv gazdasági elképzelései közvetlenül befolyásolják a könyvtár szakmai döntéseit. Az is gondot jelenthet, ha a költségvetés nagy része 'címkezett', tehát csak bizonyos célra használható fel. Így a könyvtár – annak ellenére, hogy sokkal hatékonyabb lenne – csak nagyon nehezen dönthet például arról, hogy külső szolgáltatást vásárol meg a belső munkatárs munkájának kiváltására vagy fordítva. A nem költségvetési forrásból gazdálkodó információs szolgáltatók ilyen esetben könnyedén váltanak át a szakmailag jobb, kevésbé pazarló megoldásra. E helyzetben csak nagyon kevés hazai könyvtár képes úrrá lenni. Sikerre vezető módszer lehet, ha a következő évi költségvetésben a megnevezett konkrét kiadásokat és a hozzájuk kapcsolódó tervezett bevételeket párban jelenítik meg, mert így a fenntartót könnyebben meg tudja győzni a könyvtár javaslata elfogadásáról.

8.4.1.2. Általános növekedési tényező

Minden könyvtárnak – bármekkora legyen is – két pénzügyi nehézséggel kell megküzdenie. Az első az, hogy a használói igényekre reagálva sajátos eszközök és szolgáltatások kifejlesztésére kell törekednie, miközben szorítják a jóváhagyott költségvetés keretei. (A költségvetést általában nem kötik a szolgáltatási paraméterekhez.) Egyszerűen szólva: egy adott időszakra adott összegű pénz áll a könyvtár rendelkezésére, amely független a szolgáltatások iránti kereslettől. A második nehézséget az jelenti, hogy az állomány és a személyzet folyamatosan növekednek. A folyamatosan növekvő állomány egyre több helyet (= pénzt) és a személyzettől egyre nagyobb munkaráfordítást (= pénzt) igényel. A felsőoktatási könyvtárak gyakran küzdenek ezzel a gonddal, míg a köz-, intézeti vagy iskolai könyvtárak valamelyest enyhíthetik a problémát úgy, hogy az állomány nagyságát állandósítják, vagy csak szerény növekedését engedélyezik (Evans 1983). Az Urquhart-jelentés a nem növekvő könyvtár koncepciójának első jelentős megfogalmazása (Urquhart 1986, Gore 1986). E modell szerint az állomány gyarapodása és apasztása egyenlő nagyságú, s ez az arány csak akkor változik, ha változik a kiszolgálandó népesség száma, vagy speciális feladatok jelennek, illetve szűnnek meg.

A természetlen növekedés és az ezzel párhuzamos állományelértéktelenedés megakadályozására hasznos, ha az állományrevízió során a könyvtárak folyamatosan apasztanak, azaz kiemelik az 'elhalt' részeket (vö. a Boston-mártírx „döglött kuttyája”, 8.3.1). A gyűjteményszervezést nemegyszer nevezik még mindig állománygyarapításnak. Ez az elnevezés is azt a hitet tükrözi, hogy az állomány természete a növekedés. A beszerzéssel párhuzamos apasztás a könyvtárosok számára általában nagy traumát jelent, de a munka elvégzése átvitt értelemben is megkönnyebbülést jelent a könyvtárnak, könyvtárosnak egyaránt.

8.4.1.3. A költségigények megalapozása

A közkönyvtárakkal kapcsolatban Európa mindkét felében sokat beszélnek az önkormányzati finanszírozásról. Hollandiában a könyvtár és a helyi kormányzat szolgáltatási szerződést (service level agreement – lásd a keretben) köt, amelyben a könyvtár által végrehajtandó feladatokat rögzítik azokkal az összegekkel együtt, amelyeket a helyi önkormányzat rájuk fordít (Hagoort 1993). Ha a szolgáltató nem felel meg a szerződésben előírtaknak, nem valószínű, hogy a következő költségvetési időszakra ismét megbízzák, vagy pedig a feltételek számára kedvezőtlenebbek lesznek.

A könyvtári költségvetés megvédéséhez jó szolgáltatásokra és azok megfelelő kommunikációjára van szükség, vagyis a költségvetés legalább szinten tartása csak bizonyítottan megfelelő szolgáltatásokon alapulhat. A könyvtári szervezetek ezért maguk igyekeznek meghatározni olyan szinteket vagy standardokat, amelyek egyrészt kapaszkodót, másrészt hivatkozási alapot biztosítanak a könyvtáraknak. Angliában a Könyvtáros Egyesület a könyvtárfenntartó szervek rendszeres költségvetés-csökkentéseit megelőzendő vagy ellensúlyozandó készítette el 1994-re a közkönyvtári chartát (*A charter... 1993*).

Általában irreális dolog a fenntartótól rendszeresen mind több forrást elvárni. Általában az adott költségvetésből kell lehetőleg kifogástalan szolgáltatást kihozni. Ennek módja a tevékenységi kör racionalizálása, a hatékonyság növelése, pénzbevételi lehetőségek kidolgozása, egyéb pénzforrások felderítése (Line 1996). A

A szolgáltatási szerződés (service level agreement)

Az információs és könyvtári szolgáltató és fenntartója közötti megállapodás, amely meghatározza a szolgáltató részletes szolgáltatási feladatait, azok minősítésére szolgáló szabványokat, illetve a mutatók kiszámításának elfogadott módját. Tisztázza az elvárásokat, a felelősséget, illetve a jogosítványokat mindkét fél számára, segít tudatosítani a költségeket, és hatékonyságra szorít. A szerződést általában a fenntartó és a szolgáltató köti, de arra is van példa, hogy a könyvtáron belül a feldolgozók és a tájékoztatók között köttetik. A felsőoktatási intézmény könyvtára és a tanszékek közötti térítési díjak alapjául is szolgálhat, amennyiben a könyvtár és a tanszékek is önálló költségközpontként működnek (Foster 1995). Ezt a szerződést szakás a könyvtár belső tereiben és honlapján nyilvánosságra hozni. A szerződés megvalósulhat az éves terv keretében is. Ebben a felek megegyeznek, hogy megfelelő források (például könyvtári fenntartási költség) biztosítása fejében a könyvtár vagy információs központ meghatározott szintű szolgáltatást (például elégedett felhasználó/év) nyújt. Amennyiben módosul a helyzet, például csökken a beszerezési keret, akkor a könyvtár "joggal" jelentheti be szolgáltatásainak adott szintű visszafogását. A fenntartó képes lesz arra, hogy kiszámíthassa a lefaragások következményeit. A szolgáltató az elért eredményekről meghatározott időn belül (például egy év múltán) beszámol. A beszámoló legfontosabb tartalmi elemei:

1. költség-, fedezet- és eredménykimutatások;
2. a tervektől való eltérések elemzése, indoklása;
3. a működés több szempontú megítélését segítő mutatók;
4. cselekvési vázlatok, intézkedési javaslatok (Bodnár–Császár–Dobák 1996).

magyar könyvtárak gyakran panaszkodnak a források hiányára részben megszo-
kásból, részben pedig azért, mert abban reménykednek, hogy a panaszt valaki
mértányolni fogja. Hosszabb távon ez a politika kudarchoz vezet, leginkább azok-
ban az esetekben, amelyekben a könyvtárról kiderül, hogy a meglévő források
kihasználása is messze van az optimálistól (Mikulás 1993). Angolszász tapasza-
latok szerint a fenntartónál a költséghatékonyság demonstrálása és egyáltalán a ki-
tartó pr-munka (lásd 9. fejezet) vagy a használók igényeinek, szükségleteinek a
korábbiánál messzebb menő kiszolgálása viszonylag könnyen vezet először a támo-
gatás növekedéséhez, majd utóbb a szinten tartáshoz.

8.4.1.4. Költségvetési típusok

Könyvtári vagy információs szolgáltatói szempontból a költségek fedezésének két
nagy csoportja van: maga a hagyományos értelemben vett költségvetés, amely egy
költségvetési időszakban a működési kiadásokat fedezi, illetve a céltámogatás.

- ♦ A költségvetés a könyvtár céljaira összpontosít, és meghatározza a menedzser
tevékenységi és hatáskörét. E forrás jöhet „helyből”, például az önkormány-
zattól vagy felügyeleti szervtől, például a minisztériumtól, ám lehet alapít-
ványi támogatás vagy adomány, ajándék. A könyvtár az ilyen bevételeken túl
saját maga is folyamodhat bevételszerző akciókhoz. A források maga az azon-
ban (legtöbbször) a fenntartó által biztosított éves költségvetés.
- ♦ A céltámogatás nagyobb tételű beruházások fedezete, amit a könyvtárak a
költségvetéstől elkülönítetten projektekre kérhetnek és kaphatnak. Ilyenről
beszélhetünk például könyvtár építése, felújítása vagy nagyobb számítógé-
pesítési projekt esetén (Stueart–Moran 1993).

A könyvtári költségvetések szerkezetüket tekintve túlnyomóan lineárisak. Egy
másik, gyakori fajta a teljesítmény-költségvetés. Ezeken kívül azonban vannak más,
bizonyos szempontokból előnyösebb formák is, ám azokat alig használják.

Lineáris költségvetések

A lineáris (rovat-tétel szerkezetű) költségvetésben a különféle dokumentumtípu-
sok, szerződéses szolgáltatások, személyzeti és egyes kiadások tételeit sorolják fel:
például könyvek, audiovizuális dokumentumok költségei, a könyvtárosok és asz-
szisztensek fizetése, a posta és az irodai felszerelés kiadásai, a berendezések fenn-
tartása és pótlása stb. Ez a legelterjedtebb költségvetési típus, mert a korábbi évek
eredményeivel összevetve lehetővé teszi a trendek meghatározását és a jövőendő
kiadások előrejelzését. Hátránya, hogy nem nyújt tájékoztatást arról, mibe kerül-
nek az egyes szolgáltatások; sem arról, hogy miben állnak e szolgáltatások. A bü-
rokratikus kultúrára jellemző (lásd 7.2.2.1.), inkább az igazgatás és a könyvelés

számára praktikus (Sager 1989). Készítőjétől nem igényel nagyobb szakértelmet, inkább gyakorlati tapasztalatokat. Hátránya, hogy nem rugalmas, szűkíti az irányítás lehetőségeit (például összeállításakor nem kell értékelni a szolgáltatásokat), és alig van kapcsolata a könyvtár tényleges céljaival.

Teljesítmény-költségvetések (PPBS)

A teljesítmény-költségvetés (Programing and Planning Budgeting System) szintén fontos forma, leginkább bizonyos nyugati köz- és felsőoktatási könyvtárakban. Könyvtári és más közintézményi alkalmazásakor a PPBS három fontos lehetőséget kínál:

- ♦ az intézmény céljainak és a célok teljesítését szolgáló program alapos elemzését és felülvizsgálatát,
- ♦ ötéves programozási folyamattervet, részletes menedzsment információs rendszerrel kombinálva,
- ♦ olyan eljárást, amely alkalmas átfogó programokra vonatkozó döntések meghozására, ezek részletes költségvetési döntésekre való alkalmazására és a cselekvési programok bemutatására.

A teljesítmény-költségvetés funkciókon, tevékenységeken és projekteken alapul, tehát a teljesítmény eléréséhez szükséges eszközök helyett a célok felé fordul. Természetesen a teljesítmény-költségvetés könyvtárakban is alkalmazható, hiszen a cél itt a megfelelő szintű szolgáltatások nyújtása. A nyereség a szolgáltatások kihasználtságával és a használók elégedettségével mérhető. Így a teljesítmény-költségvetés, amely a kiadásokat a teljesítések és az eredmények fényében mutatja be, a szolgáltatás valódi céljaira orientál. További előnye, hogy a könyvtári és információs szolgáltatónak a szolgáltatásokban megtestesülő hivatása specifikusan tükröződhet a költségvetésben. Így a fenntartó láthatja, miért kéri a pénzt, mire költik, és hol lehet a költségvetést – az egész program tönkretétele nélkül – esetleg óvatosan csökkenteni vagy átcsoportosítani. (Ellenkező esetben a csökkentés szétrombolhatja a szolgáltatások rendszerét.) A végrehajtás ellenőrzésére és jó tervezési eszközként is használható. A teljesítmény-költségvetés legfőbb gyengéje, hogy a szolgáltatási tevékenységek számszerűsítésére helyezi a hangsúlyt. Az értékelés azonban tartalmaz olyan kvalitatív ítéleteket is, amelyeket valójában nem lehet számokkal tükrözni. (Gondoljunk a tájékoztató szolgáltatásra és az olvasóknak nyújtott tanácsadásra). Így ismét felmerül a valódi költségek problémája. Az is nehézséget okoz, hogy a teljesítmény-költségvetést (legalábbis Nyugaton) kis könyvtárakban alkalmazzák, amelyekben általában egy személy csak egy munkakört tölt be; ezért a feladatok nem ismétlődnek olyan gyakran, hogy rutin alakuljon ki – írja Evans (1983) az angolszász gyakorlatról. További hátránya, hogy készítése nagyobb szakértelmet és időráfordítást kíván (Stueart–Moran 1993).

Egyéb költségvetésfajták

A programköltségvetést a projektjellegű feladatok finanszírozási módjaként egyre gyakrabban használják, például retrospektív konverzió, új szolgáltatás kifejlesztése, helyiség berendezése, meghatározott használói csoportok kiszolgálása, információbrókeri tevékenység stb. esetében.

Említést érdemel még a nullabázisú (ZBB) költségvetési eljárás (Stueart–Moran 1993) vagy az éppen kifejlesztés alatt állók közül például az ADAP (Allocation Decision Accountability Performance), tehát a forráselosztásra, döntéshozatalra, felelősségre és teljesítményre egyaránt figyelmet fordító módszer (Long–Sager 1989) és az IPCS (Integrated Planning and Programing Control System), amely a tervezési és irányítási feladatokat egyaránt ellátja.

8.4.2. Pénzszerzési kampányok (fundraising)

1992-ben egy könyvtári menedzsmenttel foglalkozó nemzetközi merítésű irodalomkutatás szerint (Deckers–Mikulás 1992) a leggyakrabban előforduló motívumok a témakörben:

1. a pénzszerzési kampányok (fundraising),
2. a térítéses szolgáltatások (az előbbinek kétharmada),
3. a költségvetés általában (az előbbinek fele).

A vizsgálat a költségvetési kérdések iránti megkülönböztetett figyelmet mutatott ki. A nem költségvetési vagy a költségvetésben elkülönülő források egyre sűrűbb megjelenése összefügg a projektek számának növekedésével.

Ha a könyvtár vagy információs szolgáltató a korábbiakhoz képest új szolgáltatási portfólióval kíván előlépni, akkor a pénzügyi háttér megteremtéséhez célszerű lehet pénzszerzési kampányt lebonyolítani. Ezzel kapcsolatban az a legnagyobb veszély, hogy a fenntartó hajlamos a költségvetési támogatást a kampány révén szerzett források arányában csökkenteni. Ennek elkerülése érdekében tanácsos, ha a könyvtártól független alapítványt, társaságot létesítenek, amely fogadja, könyvel és befekteti a privát adományokat.

Egy kiterjedt támogatási rendszer kialakítása a hosszú távú fejlődés társadalmi garanciáját jelentheti. A nyugati felsőoktatási könyvtárakban az anyagi alapok bővítése máris a stratégiai tervezés kulcsfontosságú tényezőjévé vált (Clark 1990). Ebben nem elhanyagolható tényezőt jelentenek az öregdiákok adományai. A pályázati pénz általában csak injekció a szolgáltatás megindítására, illetve bővítésére. Az adományozók (donorok) gyakori elvárása ugyanis az, hogy a külön támogatás elapadtával is működjön a szolgáltatás, s ha lehetséges, váljon önfenntartóvá. Ez kecsegtető kilátás a donor számára, s a siker a könyvtárnak is növeli a presztízsét.

Hasznos módszer, ha a könyvtár állandóan készenlétben tart félkész vagy majd-

nem teljesen kész projektterveket, és figyelni a megfelelő pályázati kiírásokat. Így nagyobb esélye van arra, hogy kidolgozott pályázatot nyújtson be.

A pénzforrások bővítése olyan program, amely hozzásegíti a könyvtárat, hogy egyre inkább nélkülözhetetlennek bizonyuljon. Ez végső soron a közösségi támogatás növekedéséhez vezethet, amelynek eredménye a közpénzekből való nagyobb részesedés (Krull–O'Brien 1991). A pénzszerző pályázatok összeállításához mindenképpen érdemes megszívlelni néhány jó tanácsot (lásd a keretes szöveget).

1. Aranyat csak az lel, aki keresi is. [Jól válassza meg a lehetséges forrásokat.]
2. Ügyeljen arra, hogy az ajánlatot 'udvarlás' előzze meg. [Tegye ismertté és szerettesse meg magát.]
3. Tegye az igénylést személyessé. [Kerülje az általánosságokat.]
4. A pénzszerzéshez pénz kell. [Mutasson fel saját vagy egyéb forrásokat is.]
5. Ha pénzt kér, számítson 'igen' válaszra. [Kerülje a feltételes módot.]
6. Ha kérelmet ír, fusssa át és fusson még egy kört. [Legyen benne minden fontos információ.]
7. Számoljon pontosan a költségvetés készítésekor. [Keltse gondos ember benyomását.]
8. Ha valamiben nem biztos, fogalmazzon egyszerűen: a szakzsargon ritkán kelt jó benyomást. [Az egyszerű szöveget jobban fel lehet fogni.]
9. Az elutasítást ne tekintse személyes sértésnek. [A *nemet* értelmezze *próbálkozzon újra*nak.]
10. Mondjon ismételten köszönetet, ha már többször megtette is. [Ne tekintse magától értetődőnek a támogatást.]

(Wölf 1990, idézi Kalmár 1996.)

8.4.3. Szponzori kapcsolat

A szponzorálás pénz- vagy más formájú befektetés; célja a tevékenységhez kapcsolódó, üzletileg kihasználható kereskedelmi potenciál elnyerése. Kétoldalú üzleti kapcsolatot jelent, előnyökkel és elvárásokkal, a PR, a marketing és a kommunikáció közös területe (vö. 9.2.6.). A szponzor (adományozó vagy donor) szempontja, hogy nem szokványos kereskedelmi szituációban kommunikál, áthidalhatja az esetleges reklámkorlátozásokat vagy tilalmakat, gazdaságosan hosszú távú kapcsolatos építhet. A donor céljai lehetnek:

- ♦ termékmenedzsment,
- ♦ a termék pozicionálása,
- ♦ az értékesítés növelése,
- ♦ a cég- és termékimázs építése,
- ♦ referencialehetőség,
- ♦ nagyszámú célcsoport elérése, a lehető legnagyobb médiamegjelenés,
- ♦ a szponzorált rendezvényeken partneri kapcsolat kialakítása.

Tehát nem a könyvtár megsegítése lebeg szeme előtt, hanem a nagyobb üzleti haszon reménye! Gondoljuk át tehát, hogy a támogatás fejében hogyan tudunk ebben segíteni a donornak. Ők olyan alanyt keresnek, aki egyébként is sikeres, kitartó pr-munkát végez; s jó a sajtója. Tanulságos, hogy a szponzorpénzekért folyó versenyben a látványos, sok tévénézőt vonzó sportok jelentős előnnyel indulnak.

Az adománykérés szakaszai (Barakonyi 1997):

1. A lehetséges adományozó felkutatása. Figyeljünk arra, hogy a szponzor lehetőség szerint nem csupán magát a szponzoráltat támogatja, hanem annak küldetését, üzenetét is; például a dohánygyárak – a cigarettafüstre asszociálva – szívesen támogatják a balettet vagy a sportrepülést annak légiés, könnyed volta miatt. Egy suffolki közkönyvtár egy napilappal kötött szerződést; mindkét szervezet az olvasatásban érdekelt (Macdonald 2000).

2. A lehetséges adományozó megismerése. A donor vállalkozások hajlamosak honlapjukon közzétenni szponzorálási politikájukat, amelyet érdemes még kopogtatás előtt tanulmányozni. De általában is érdemes előzetesen felkészülni az adott cégből, döntéshozókból (például sajtókutatás, személyes érdeklődés). A reménybeli szponzorok szeretik, ha a kérvényezők ismerik az ő kultúrájukat és ha a kérésről látszik: rájuk van szabva (Vrannai 2001).

3. A közeledés megtervezése. A kérésnél ne a saját érdekeinket, hanem olvasóink hasznát emeljük ki. Azt kell kidomborítanunk, hogy a lehetséges szponzornak miért bennünket érdemes támogatnia (Heezen 1991). Honlapunkat is úgy készítsük el, hogy ösztönözze a lehetséges támogatót (Corson-Finnerty 2000).

4. A lehetséges adományozó bevonása a kampányba. Hogy érvelésünk visszhangra találjon, keressünk ügyünk mellé befolyásos szószólókat (Sándori 1998).

5. Felkérés az adományozásra. A meggyőzés érdekében használjunk pontos adatokat, megadva, hogy cserében mit és miért kérünk (Smith 1996). „Az a szponzorkérelem számíthat sikerre, amely pontosan el tudja mondani, hogy mit tud adni a támogatás fejében a cégnek, hogyan éri el a célcsoportot, hogyan kelti fel a média érdeklődését, milyen megjelenéseket biztosít. Az a legbiztosabb, ha mindez számszerűsíthető, hiszen a vállalat elsősorban számokban gondolkodik” (Rácz 2000).

6. Végső megállapodás a támogatóval. A szerződés tartalma: a szponzori szint meghatározása (adott esetben fő-, kiemelt, névadó és ko-szponzor), a juttatás feltételei, módja, természete és ütemezése (például a támogatás bizonyos százalékának eredményhez kötése – részfizetés részteljesítés esetén), a felek kötelelességei (határidőkkel), pénzügyi feltételek és szankciók, a médianyilvánosság megszervezése.

7. Az adomány megköszönése. Hasznos, ha a szponzorált a kapott támogatás kb. 20%-át a szponzor céljaira forgatja vissza. A bizalmi kapcsolatot az is segíti, ha a szponzoráltak valóban betartják ígéreteiket (Rácz 2000). Az adományozás tényét tegyük közzé honlapunkon is.

A szponzorált az alábbiakra tehet ajánlatot:

1. Pr-eszközök (sajtónyilatkozatok, kiadványokban megemlíítés, a szponzor nevének feltüntetése). (De vigyázzunk: a sajtó nagyon gyakran ellenáll a szponzorok nevének térítésmentes közzétételének!)
2. Reklámeszközök (a szponzor logójának, termékének, reklámjának elhelyezése, megjelenítése, képernyőkímélőn szerepeltetése stb.).
3. Termékek elhelyezése.
4. Névszponzorálás (például Dunaholding Kupa, Siemens-terem).
5. Helyiség biztosítása a szponzor számára.
6. Egyéb ajánlatok. (Minél érdekesebb, szokatlanabb ötlettel állunk elő, annál nagyobb az esélyünk a szponzor figyelmének felkeltésére.)

A támogatás elnyerése után is fontos, hogy a könyvtár, az információs szolgálat megőrizze függetlenségét és méltóságát – s ezáltal szakmai hitelességét. (Lásd a keretes szöveget.)

A könyvtárszponzorálás etikája (Voit 1997):

- ♦ a könyvtár önállóságának és méltóságának megőrzése,
- ♦ a könyvtár működtetése nemcsak pénzt igényel, hanem az ügy iránti szeretetet és lelkesedést,
- ♦ a szponzor ne avatkozzon bele a könyvtár szakmai dolgaiba,
- ♦ a könyvtárszponzorálás nem nagylelkű támogatás, hanem mindkét fél sikeres vállalkozása,
- ♦ az együttműködés hihetőségének és hitelességének megtartása.

8.4.4. Térítéses szolgáltatások

Az információs és könyvtári szolgáltatások előállítása is pénzbe kerül, amelyet a fenntartó részben vagy egészben megtérít. A hiányzó forrásokat a szolgáltató térítések bevezetésével is beszerezheti. Ettől mindazonáltal nem várható a pénzügyi nehézségek megoldása. Térítéssel azonban beindíthatók vagy fenntarthatók olyan szolgáltatások, amelyek nélkül nem léteznének (Line 1996).

Ismerve a fenntartó politikai irányvonalát, a könyvtár javaslatot tesz a térítéses szolgáltatásokra és a díjazás egyes használói csoportokra szabott mértékére, s a fenntartó jóváhagyásától függően vezeti be őket. A kérdés megfontolt, előrettekintő szabályozást kíván, mert sok tényezőt kell figyelembe venni. (Például ugyanazt az információt kérheti az egyetemista is és az üzletember is.) Arról sem szabad megfeledkezni, hogy a közkönyvtári vagy felsőoktatási könyvtári szolgáltatásokért a használó egyszer már fizetett: vagy saját, vagy szülei adóján keresztül. Ez a könyvtárat arra kötelezi, hogy elsősorban a már meglévő források kihasználására törekedjék. Az ellenérzések elkerülése érdekében a differenciált térítéseket csak ezután tanácsos bevezetni.

Senki sem kétli, hogy a könyvtári szolgáltatás is pénzbe kerül, s hogy a fenntartó az általa támogatott célcsoport javára a szolgáltatást már kifizette. Azt is tudjuk, hogy ami ingyen van, azzal hajlamosak vagyunk pazarlóan bánni. Ezért van szükség a szolgáltatások a fenntartó – és közvetetten a használó – igényeit szem előtt tartó költségtudatos megszervezésére. A könyvtárak főként emiatt, részben pedig az alapszolgáltatásokon túli tevékenységeik költségeinek fedezésére vezetnek be térítést bizonyos szolgáltatásaikra. Az árpolitika meghatározása a következő lépésekből áll:

1. az árképzési célok kiválasztása,
2. a (fizetőképes) kereslet meghatározása,
3. a költségek becslése,
4. viszonyítás a versenytársak áraihoz,
5. árképzési mód kiválasztása,
6. a végső ár meghatározása (Kotler 1999).

Szomorú-e vagy sem, tény, hogy a térítés már önmagában tartalmazza az értéktérítést, még akkor is, ha a térítési szint megállapításában zavarba ejtően sok a különféle elv és elem.

8.4.4.1. Árképzési célok kiválasztása

Még az elvi döntés meghozatala előtt érdemes tisztázni a térítés bevezetésének célját, ugyanis ugyanaz az eszköz többféle hatást érhet el. Tekintsük át a térítés fajtáit (Winkworth 1993).

- ♦ Térítésmentesség: ne számoljunk fel díjat, ha annak adminisztrációja meghaladná a bevételt.
- ♦ A névleges térítés csak részlegesen, általában kismértékben fedezi a szolgáltatáshoz kapcsolódó ráfordításokat. Bevezetésének célja lehet a piac felmérése, a 'felesleges' igénybevétel csökkentése.
- ♦ Az úgynevezett közvetlen kiadásokat fedező díjak is megállapíthatók (például anyagköltségek fedezésére).
- ♦ A teljes költség megfizettetése nagyobb bevételt jelent a korábbiaknál, és fedezi az átlagos óradíjat (benne a munkaidőt), a berendezések amortizációját, esetleg a szolgáltatás sürgősségét is. A teljes költség téríttetése esetében tehát az a cél, hogy a szolgáltató 'nullára jöjjön ki'.
- ♦ A profitszerzésre orientált díjszedés célja, hogy a bevételek meghaladják a kiadásokat, és hogy ezen az alapon lehessen a szolgáltatást továbbfejleszteni. A profit mértéke a vállalkozás hosszú távú céljainak függvénye. Az információbróker árai mindig elérik a profitszerzés szintjét.
- ♦ Elrettentő ár. Célja, hogy a használó lehetőség szerint másik szolgáltatást vegyen igénybe.

Egyéni használók számára közszolgálati könyvtár nem róhat ki díjat monopolszolgáltatásért. Kivétel lehet ez alól a „mérsékelt” éves használati díj (Line 1996). Mivel az árképzés maga is része a kommunikációnak, a célok, eszközök és módszerek gondos elemzést és kidolgozást kívánnak (Martin–Park 1998).

Mind a túl alacsony, mint a túl magas árak veszélyeztetik a szolgáltatást. Ezen túl az sem mindegy, hogy melyik használói szegmenset célozza meg a szolgáltató. Tanulságos, hogy az üzletemberek sokszor nem hiszik el, hogy a könyvtár által mondott összegből a szolgáltatást elő lehet állítani. A célcsoportok jelentős része ugyanakkor érzékeny, és képtelen megfizetni a drágább szolgáltatást.

Árképzés

A hazai könyvtárak egyre inkább élnek a költségbecsléssel, ugyanakkor a hozzá szükséges valós adatok nem vagy csak töredékesen állnak rendelkezésre. A pontos tervezés és a fenntartónál történő hatékonyabb lobbizás érdekében hasznos kiszámolni, hogy mennyibe kerül például egy könyv egy évig való tárolása, mennyibe kerül egy kölcsönzés vagy egy katalogizáló kolléga teljes foglalkoztatása. Azon túl, hogy meg kell állapítani az egy-egy szolgáltatásnál jelentkező úgynevezett összes költséget (lásd 5. táblázat), a költségelosztást bizonyos mértékig szabaddá kell tenni egy-egy költségközpont keretein belül.

A közvetlen és közvetett költségek között azonban nincsenek éles határok. A költségkalkulációnál mindkét költségcsoport kérdéseit tekintetbe kell venni. (A számításhoz használható képleteket például a 6. táblázatban.)

Érdemes kiszámítani például 1 darab könyv (vagy CD, folyóirat stb.) egyévi vagy „élettartamnyi” állományban tartásának költségét. Ez az általában meglepően magas összeg a könyvre jutó éves (vagy összes) kölcsönzési számmal osztható – amennyiben a kikölcsönzési arányt teljesítménymutatónak tekintjük. A kapott összeggel összevethetők az adott dokumentum könyvtárközi kölcsönzésének, esetleg elektronikus letöltésének közvetlen és közvetett költségei. Ezáltal meg-

5. táblázat

Az összes költség összetevői

Változó költségek	Állandó vagy rezsiköltségek
<p>A szolgáltatások nyújtásához szükséges háttérkiadások:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. a közvetlen szolgáltatók munkabére 2. fizikai természetű és virtuális dokumentumok beszerzési költsége. <p>Egyszerűen megállapítható, hogy valamely termék/szolgáltatás előállításával vagy szervezeti egység működésével kapcsolatos kiadás nagysága a termelés/szolgáltatás mennyiségével arányosan változik.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Az épület, gépek, berendezések beszerzési, karbantartási, amortizációs stb. költségei 2. Energiaköltségek 3. A közvetetten szolgáltatók munkabére 4. Anyagköltség 5. Kommunikációs költségek 6. Értékesítési költségek (szállítás, csomagolás stb.)

6. táblázat

A költségkalkulációhoz használható képletek

Adott szolgáltatásra eső közvetett költség	Beszerezési költség + munkaerőköltség + rezsi + az adott szolgáltatást végző munkaerő költsége / a szolgáltatásfajták száma
Adott szolgáltatásra eső munkadíj	Átlagos óradíj \times a ráfordított munkaórák száma
Adott szolgáltatás költsége	Adott szolgáltatás közvetlen költsége + a szolgáltatás munkadíja
Egy adott szolgáltatás költsége	Közvetett költségek + munkadíj / beiratkozott olvasók száma

(Alföldiné 1993/2)

kapjuk a választ arra, hogy a dokumentumhoz közvetlen vagy távhozzáférést érdemes-e biztosítani.

A 6. táblázat képletei alapján kapott összegek a szinten tartás esetére érvényesek, és nem tartalmazzák a fejlesztési, az amortizációs és az inflációval járó kiadásokat. Ugyanakkor kiindulópontot jelentenek az árképzéshez, amit a könyvtár, illetve a fenntartó politikája határoz meg: az egyes szolgáltatások költségeit állhatja a fenntartó, de részben vagy egészben átháríthatja őket a szolgáltatás igénybe vevőire is. (A videokazetta-, illetve CD-kölcsönzés például a hazai könyvtárakban általában a közvetlen kiadásokat fedezi, de ritkán van tekintettel a teljes költségre.)

A fenntartó nyomására vagy engedélyével a könyvtári és információs szolgáltató megcélozhatja a szolgáltatások szinten tartásához szükséges összeg feletti árat is. A profitráta megállapításához a piac alapos ismeretére van szükség. A fizetőképességet, keresletet, versenytársak árait, a helyettesítő termékek árait mind figyelembe kell venni.

A költségek és a piaci kereslet kijelöli a lehetséges árak tartományát. Az ár pontosabb megállapításában a benchmarking (mások és a magunk teljesítményének felmérése és egymáshoz hasonlítása) segít. A könyvtárak szolgáltatásait igen gyakran a piaci ár feléért kínálják, s ezért a használók előtt presztízavesztéssel szembesülnek a konkurenssekkal szemben.

A ráfordítások jelentik az árpadlót, a versenytársak és a helyettesítő javak árai pedig a tájékozási pontokat. Mivel a hasonlóan kvalifikált munkaerő versenyszférabeli, illetve közalkalmazotti bérei között jelentős a különbség, a könyvtár elvileg széles sávban kalkulálhatja az árat. Az árképzés egyik módszere lehet az összköltséghez standard haszonkulcs hozzáadása. Ez a módszer azonban figyelmen kívül hagyja a keresletet, az értéket és a versenyt. Csak akkor működik jól, ha sikerül előre jól felbecsülni a forgalmat. Az ár azonban megállapítható úgy is, hogy a befektetés megtérülésével számolnak (célhozam elve), vagy a piackutatásra alapoznak (elismert érték elve), vagy a konkurens szolgáltatások áraihoz igazodnak (igazodó árképzés) (Kotler 1999).

A lélektani árképzés arra a törvényszerűsége épít, hogy a nem „elég” drágán kínált szolgáltatás esetén a vevő hajlamos megkérdőjelezni annak minőségét. A

térítés mértékét tekintve a saját költségek, a konkurensok árai és a szolgáltatás iránt megmutatkozó igény nagysága a meghatározó (Wormell 1998). A marketingmix többi eleme is hatást gyakorol az árra (például az ismertebb termékért nagyobb árat hajlandók fizetni az emberek). A könyvtári szolgáltatás presztízse, az iránta való bizalom is fontos kérdés, illetve hogy árainkra milyen módon reagálnak a konkurensok. Emellett még számos szempont játszhat közre az árképzésben (az alapdíj és a használati díj megkülönböztetése, bevezető ár vagy diszkontár stb.). A könyvtár igyekezzék a kereskedelmi intézményekkel megegyező díjszabást kialakítani (Line 1996).

8.4.4.2. A térítéses szolgáltatás bevezetése és hatásai

A munkatársak felkészülését segíti és a szolgáltatás minőségét is alátámasztja az úgynevezett művelleti kézikönyv (Webb 1998), amely a résztvevők számára világgossá teszi a térítéses szolgáltatások paramétereit (lásd 7. táblázat).

7. táblázat

A térítéses szolgáltatások paramétereit

Személyzeti források	Idő, készségek, oktatás
Eszközök	Világítás, könyvtári helyek száma, kompatibilitás
Marketing és ösztönzés	Ismertető anyag, nyomtatás, arculat, logó, információ-technológia alkalmazása, videó, kiállítások
A szolgáltatás szintje	Szolgáltatás módszerei, határidők
Megvalósítás	Mely szolgáltatások?, igényfelmérés, piackutatás, nyitvatartási idő, versenytársak
Finanszírozás	Szabályozás, költségvetés, eljárások, tételek, árazás
Jogi megfontolások	Szerzői jog, adatvédelem, hitelesség és felelősség

Nyugaton a térítés az önkiszolgáló másológépek elhelyezésével vált a könyvtárhazhasználók számára elfogadottá, s a tapasztalatok azt mutatják, hogy a könyvtár legbiztosabban továbbra is a fénymásolási díjakból tehet szert bevételre. Más szolgáltatásokból is keletkezhet jövedelem, de ehhez előbb jelentős beruházásokra van szükség, és csak kivételes helyzetekben jelenthetnek tartós, magas bevételt (Mendelsohn 1994). A szolgáltatásokért szedett térítésnek pozitív és negatív következményei is vannak (lásd 8. táblázat).

A térítési díjak hosszú távra ható változásokat is eredményezhetnek:

- ♦ a forgalom és a munka minősége emelkedik,
- ♦ a könyvtárosok nem kényszerülnek nem könyvtári feladatok ellátására,
- ♦ a fenntartó kevesebbet költ könyvtárára,
- ♦ a könyvtár megtanul gazdálkodni,

- ♦ megerősödik a költségközponti státus, esetleg elszakadás a központi költségvetéstől,
- ♦ a fenntartó (például szakkönyvtár esetében) máshonnan is vásárol információt (Ratliff–Weeks 1995).

8. táblázat

A szolgáltatásokért való térítés bevezetésének következményei

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> ♦ a kérések valós szükségletekre szorítkoznak (a kereslet meghatározhatja a szolgáltatás bővítését vagy szűkítését) ♦ több idő marad az érdemi munkára ♦ a kérdés fontosságát a kérdező dönti el ♦ a könyvtárosok marketingmunkába kezdenek ♦ a személyzetet üzleti gondolkodásra ösztönzi ♦ megnő a könyvtárosok és a könyvtár tekintélye ♦ a befolyó összegből új szolgáltatások indíthatók ♦ az ár és bevétel mérőeszköze lehet a szolgáltatásnak 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ ellenkezhethet a könyvtár hagyományos alapvető céljával ♦ a fenntartó csökkentheti a fenntartási keretet ♦ visszaesés a használatban a kezdeti időszakban (eleinte a megrendelők takarékoskodnak az információs szolgáltatásokon) ♦ munkacső-áttszervezés a pénzforgalom miatt ♦ kezdetben az ügyfelek saját maguk kívánják végezni a kereséseket, ami idővesztést jelent ♦ számlázási és könyvelési rendszer bevezetése (költséges lehet az adminisztráció)

(Ratliff–Weeks 1995, Térítéses... 1996)

A fentiek alapján a könyvtár információs szolgáltatóvá alakulhat át, a megnövekedett teljesítményre és tekintélyre alapozva önálló élet irányába indul. Ez természetesen nem zárja ki, hogy fenntartójával kölcsönös előnyökön nyugvó szolgáltatási-gazdálkodási szerződésben rögzítse működésének anyagi feltételeit.

A legtöbb könyvtárban azonban a térítés csak a szolgáltatások meghatározott körére vonatkozik.

Több más angol egyetemi könyvtárhoz hasonlóan a University of Hertfordshire könyvtára is alapított információs szolgáltató vállalatot (Hertis Information and Research), amely háttérként az egyetemi könyvtár állományát és infrastruktúráját veszi igénybe. Így lehetőség nyílik a differenciált térítéses rendszer működtetésére. Az egyetem oktatói és hallgatói a szolgáltatásokat továbbra is ingyen vagy névleges összegekért vehetik igénybe. A saját költségvetéssel, marketinggel rendelkező Hertis a piaci áraknak megfelelő összegekért szolgáltat külső érdeklődők számára.

Nem lehet megjósolni, milyen irányt vesz a közeli években a térítéses szolgáltatások trendje. Valószínűnek tűnik, hogy a profitérdekelte üzleti információs központoktól eltekintve a térítési díjtól nem várható az egész könyvtár finanszírozásának megoldása. Ha azonban a könyvtár rugalmasan él a térítési díj nyújtotta lehetőségekkel, elindíthat és fenntarthat olyan szolgáltatásokat, amelyek ennek

hiányában nem léteznének vagy megszűnnének, s ezzel egy időben növeli a szervezet egészében és egyes munkatársai gondolkodásában a költségtudatosságot.

Ha egy könyvtári részleg vagy egy független szolgáltató információbrókerként az információ eladásából szándékozik megélni (Mikulás 2001, 2002), akkor a következő kritikus sikertényezőkre kell ügyelnie:

- ♦ magas szintű információkeresési ismeretek és megbízható munkát nyújtó munkatársak,
- ♦ helyes marketing,
- ♦ proaktivitás és kreativitás,
- ♦ díjszabási stratégia,
- ♦ a hitelesség bizonyítása,
- ♦ a jogi környezet ismerete,
- ♦ együttműködési képesség (Wormell 1998).

A szolgáltatások térítésért való nyújtása a hagyományostól eltérő könyvtárosi attitűdöt kíván a munkatársaktól. Ezért ha a könyvtár térítési díjakat vezet be, a szervezeti kultúra egészét is meg kell változtatnia. Így elkerülhető, hogy a személyzet ahelyett, hogy megmagyarázná a használónak a szolgáltatás térítésességének előnyeit, sokszor inkább védekezik a térítés miatt (Webb 1998).

8.5. A működés optimalizálása

A rendelkezésre álló források növelése érdekében megvizsgáljuk, hogy a már meglévő források miként használhatók ki minél eredményesebben, azaz miként optimalizálhatók. A SWOT-elemzés (lásd 7.1.3.2.) vagy a Boston-mátrix (lásd 8.3.1.) is az optimalizálást is szolgálja: rámutat azokra a területekre, amelyekkel való foglalatosság csak veszteséget termel. A SWOT-nál külső körülményeknek, a Boston-mátrixnál „döglött kutyának” neveztük e tevékenységeket. A két említett elemzés egyik alapja a teljesítménymérés.

8.5.1. Kontrolling

A kontrolling – funkcionális szempontból – a vezetés alrendszere, amely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja (Horváth 1990). Az ipari termelés tudatos irányításának kezdetén Adam Smith tétele az volt, hogy a hatékonyság akkor lehet maximális, ha az emberi tevékenységet alapelemeire bontjuk, és mindenki csak ezen tevékenységelemek egyikét végzi, azt viszont maximális hatékonysággal. A kontrolling feladata pedig főként a részelemekre bontott tevékenységek koordinálása, irányítása és ellenőrzése; az összefogás, aggregálás szakmája lett. Ennek legkézenfekvőbb területe és eszköze a pénz, ezért a kontrolling pénzügyi jelleget öltött. A kontrollerek ugyanakkor – mint a tervek megvalósulásának „menet közbeni” felvigyázói – időközben a pénzügyön (kontírozás, könyvelés, számvitel stb.) túl a különböző szervezeti szegmensek optimalizálására is figyelmet kezdtek fordítani. Így a szervezeti résztvékenységeken túl meghatározott szempontokból is látják a szervezetet. Ezek a szempontok például:

- ♦ anyagforgalom szempontja (logisztika),
- ♦ vevők szempontja (CRM),
- ♦ projektmenedzsment,
- ♦ tudásmenedzsment szempontjai (Boda–Csanádi 2001).

A több eltérő szempontot az egyre népszerűbbé váló kiegyensúlyozott teljesítménymutatók (BSC – Balanced Scorecard) (Lengyel 2001) és a TQM (lásd 7.4.2.) rendszerei arányosítsák ki.

8.5.2. A teljesítménytényezőktől a teljesítményértékelésig

Ha képesek vagyunk meghatározni egy adott tevékenység teljesítményét, olyan információ birtokába jutunk, amelyből következtetéseket vonhatunk le annak fejlesztésére vagy éppen megszüntetésére. Mindenekelőtt azonban tisztázni szükséges a teljesítményértékelés alapfogalmait.

Teljesítménytényezők

A teljesítmény meghatározásának első lépése, hogy megállapítsuk, mit is mérünk. Vizsgálat alá vehetjük az egész intézmény teljesítményét éppúgy, mint például egy részlegét, egy szolgáltatását, munkatársét, berendezését, egy szakterület dokumentumait, sőt egy helyiség kihasználtságát is.

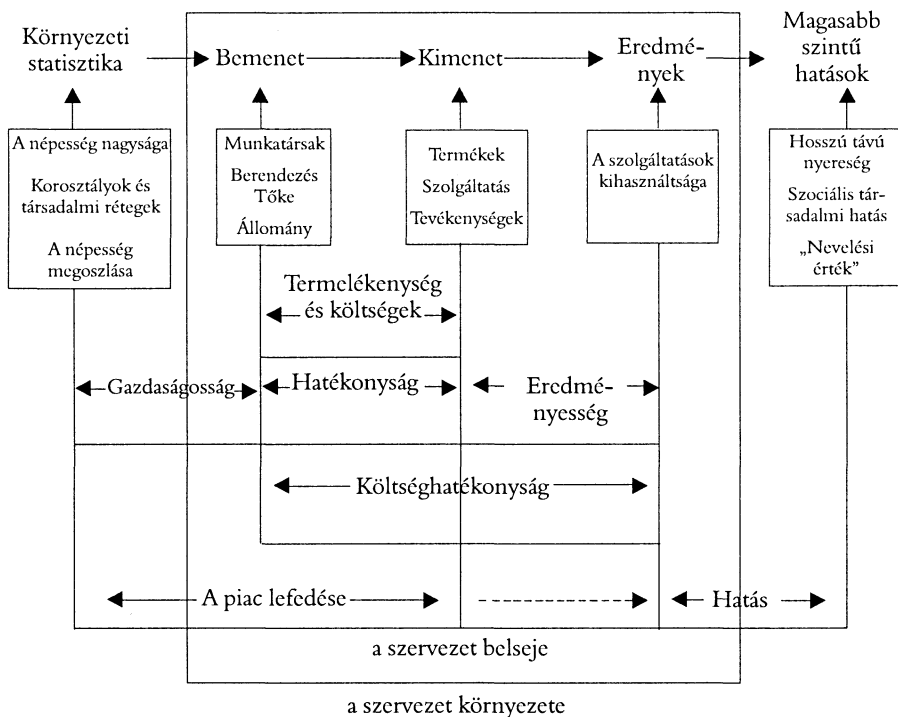
A teljesítménytényezők meghatározása általánosságban:

- ♦ gazdaságosság: a tevékenység nyereségessége,
- ♦ piaclefedés: a tényleges használók aránya a lehetséges használókhoz képest,
- ♦ eredményesség: a cél elérésének mértéke,
- ♦ hatékonyság: a cél eléréséhez igénybe vett erőforrások felhasználásának mértéke,
- ♦ költséghatékonyság: adott költségre jutó eredményesség,
- ♦ költségek: kiadások (közvetlenül pénz vagy közvetve munkaerő, idő, helyiség stb.),
- ♦ termelékenység: egységnyi idő alatt nyújtott szolgáltatás.

A teljesítménytényezők jelentkezését könyvtári és információs környezetben a 6. ábra szemlélteti:

Az ábra értelmezésében:

- ♦ bemenetek: azok az erőforrások – például személyzet, dokumentumok, pénzügyi támogatás –, melyeket a könyvtár működtetésébe fektetünk;
- ♦ kimenetek: az információs és könyvtári szolgáltatás működésének közvetlen, mennyiségileg kifejezhető termékei, például a kölcsönzések, a megválaszolt kérdések, a feldolgozott dokumentumok, a megtartott szemináriumok stb. száma;
- ♦ eredmények: az adott kimenet felhasználói elégedettségének, sikerességének mértéke (Abbott 1998).



(Abbott 1994)

6. ábra

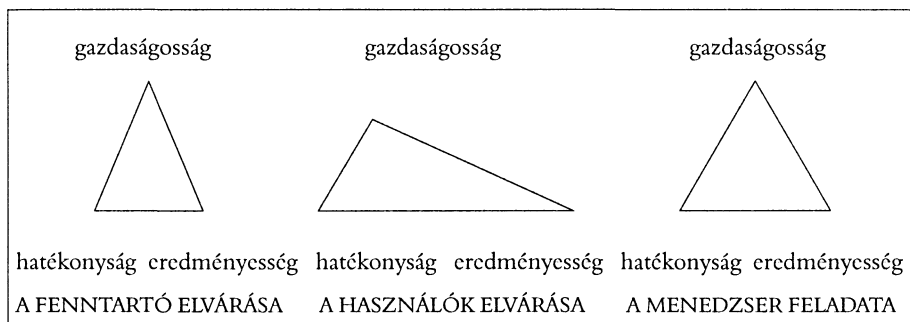
A könyvtár tevékenységének mutatói

A piac vizsgálata helyett a könyvtárak gyakran a költségvetésükre, a pénz és egyéb források szerzésére, illetve a pénzelosztók megnyerésére (vö. lobbizás 9.2.4.) fordítják figyelmüket. A felhasználást többnyire kiadási tételekkel fejezik ki (például bérek, juttatások, dokumentumok, berendezések). A hangsúly tehát a kiadásokra, költségekre, és nem az outputra vagy a termelékenységre helyeződik, s így a használói elégedettség szintje háttérbe szorul. A könyvtár azonban akkor gyakorol pozitív hatást környezetére, ha a 6. ábrán lévő teljesítménytényezők mindegyike kedvező értéket mutat.

A teljesítménytényezők összefüggenek egymással, és általában fordítottan aránylanak egymáshoz. A könyvtári és információs szolgálatban érdekelt felek nem azonos mutatókban érdekeltek:

- ♦ Használói érdek: mindig minden elérhető; maximális eredményesség.
- ♦ Ezt ellenzi a fenntartó, hiszen egy ilyen célhoz a világ összes pénze sem lenne elég; ő a gazdaságosságban érdekelt.
- ♦ A könyvtári és információs menedzser feladata, hogy az ellentétes érdekek közt az eredményességet, a hatékonyságot és a gazdaságosságot megfelelő összhangba hozza.

A gazdaságosságot, a hatékonyságot és az eredményességet a 7. ábrán a háromszögek egy-egy csúcsa jelzi.



(Abbott 1994)

7. ábra

Használói és fenntartói érdekek súlyozása

Teljesítménymérés (inputadatok gyűjtése)

A teljesítménymutatók értékének meghatározása összeszámlálással, megfigyeléssel, illetve felméréssel történhet. A különféle módszerek különböző pontosságú és típusú adatokkal szolgálnak.

A teljesítménymérés szoros kapcsolatban van a marketingkutatással, ugyanis annak során is meghatározott kimenetek (output) mennyiségi paramétereit keresik, például hogy hányan nevezik az adott szolgáltatást kielégítőnek vagy közepesnek, vagy hogy az adott polcon a könyvek hány százalékát vették le a múlt évben az olvasók.

A könyvtárak hagyományosan sok adatot gyűjtenek saját szolgáltatásaikról, de viszonylag ritkán használják fel őket saját szolgáltatásaik fejlesztésére. Nagy lehetőséget jelentenek a már meglévő integrált könyvtári szoftverek, mert képesek a marketingmunka számára fontos adatok kigyűjtésére. A kereskedelemben egyre gyakrabban használják az ügyfélforgalom elektronikusan tárolt adataira épülő úgynevezett CRM-et (Customer Relationship Management), amely segítségével különböző kritérium alapján rendszerezhetők, elemezhetők az ügyfelekről, olvasókról (vagy szegmenseikről) összegyűjtött – például kölcsönzési – információk. Így nagy rendszerekben is lehetővé válik a személyre szabott kommunikáció, illetve a rendszer elősegíti a marketingtevékenység költséghatékonyságának maximalizálását (Szabó 2000).

A CRM céljai:

- ♦ ügyfelek visszaszerzése, megtartása és az elvándorlás csökkentése;
- ♦ új ügyfelek elérése, megnyerése;

- ♦ az ügyféllojalítás növelése;
- ♦ az értékesítés növelése, keresztértékesítés (cross selling) (Lengyel 2001).

Teljesítménymutatók inputadatokból

Sok könyvtár használ önmaga jellemzésére bemeneti (input-) adatokat, mint például az állomány, a személyzet vagy a látogatók nagysága, a könyvtárosi diplomák száma. Ezeknél beszédesebbek a teljesítménymutatók, melyeket az inputadatok arányaival lehet megadni (például dokumentumszám/használat) (Abbott 1994). A teljesítménymutatók egységesítést szolgáló MSZ ISO 11620:2000 szabvány (lásd 9. táblázat) használata még nem általános.

9. táblázat

Teljesítménymutatók az ISO 11620 szabvány szerint

A mért szolgáltatás, tevékenység vagy szempont		Teljesítménymutató
Nyilvános szolgáltatások	A használók véleménye	Használói elégedettség
	Általános	A célközönségből a könyvtárat használók százalékaránya Az egy használóra jutó költség Az egy főre jutó könyvtárlátogatások száma Az egy könyvtárlátogatásra jutó költség
	Dokumentum-szolgáltatás	A címek elérhetősége Az igényelt címek elérhetősége Az igényelt címek százalékos aránya a gyűjteményben Az igényelt címek kiterjesztett elérhetősége Az egy főre jutó helyben használat A dokumentumok használatának mértéke
	Dokumentumok visszakeresése	Dokumentumok zárt raktárból való visszakeresésének átlagos időtartama Dokumentumok szabadpolcos terekről való átlagos időtartama
	Dokumentumok kölcsönzése	Az állomány forgási sebessége Az egy főre jutó kölcsönzések száma A kölcsönzésben lévő dokumentumok egy főre jutó száma Az egy kölcsönzésre jutó költség Az egy alkalmazottra jutó kölcsönzések száma

(A táblázat folytatódik.)

Nyilvános szolgáltatások	Dokumentumszolgáltatás külső forrásokból	A könyvtárközi kölcsönzés gyorsasága
	Tájékoztató szolgáltatások	A pontos válaszadás aránya
	Információkeresés	A leíró katalógusban végzett keresések sikerességének aránya
		A szakkatalógusban végzett keresések sikerességének aránya
Állománygyarapítás és -feldolgozás	Tárgyi eszközök	A tárgyi eszközök elérhetősége A tárgyi eszközök használatának aránya Az ülőhelyek kihasználtságának aránya A gépesített rendszerek elérhetősége
	Dokumentumok beszerzése	A dokumentumok beszerzésének átlagos időtartama
	Dokumentumok feldolgozása	A dokumentumok feldolgozásának átlagos időtartama
	Katalogizálás	Egy cím katalogizálásának költsége

Azon túlmenően, hogy az ISO 11620-es szabvány e teljesítménymutatók használatát tartja követendőnek, a könyvtár egyes belső munkáinak hatékonyságvizsgálatára vagy speciális igények kielégítésére más mutatók használata is indokolt lehet.

Teljesítményértékelés (teljesítménymutatók vizsgálata)

A teljesítménymutatóktól és a -méréstől függetlenül kezeljük a teljesítményértékelést, ugyanis ez gyakran belső vagy külső irányelvektől függ. Az egyes szolgáltatások értékelésénél meg kell határozni, hogy mely számszerűsített értéktől tartjuk megfelelőnek a szolgáltatást, illetve beszélhetünk minőségről. Lancaster (1993) felhívja a figyelmet például az úgynevezett 90%-os könyvtár elvére. Eszerint a használó elégedettsége az általa keresett minden dokumentum kölcsönözhetősége esetén 100%. Mivel ez gyakorlatilag elérhetetlen, a 90%-os könyvtár modellje szerint a 90%-os elérhetőség már megfelelő. A maradék 10%-hoz a könyvtár távhozzáférést, előjegyzést vagy helyben olvasást biztosít (Lancaster 1993).

Történnek kísérletek arra, hogy kézzelfogható számadatokat adjanak meg az egyes szolgáltatások hatékonyságának mérésére (Jochimsen 1994, Bénéaud–Bordeinau–Hanson 1999), például arra, hogy egy szakozónak mennyi legyen a napi normája vagy hogy egy egyetemi könyvtárban az adott létszámmal hány hallgatót lehet naponta ellátni. Ezek a számok azonban túlzottan viszonylagosak. Reáli-

sabb, ha a könyvtár által összegyűjtött adatokat, mutatókat az előző évi hasonló adataival, illetve más könyvtár azonos paraméterek szerint gyűjtött adataival vetik egybe. Tanulságos a kiadások belső arányait is figyelemmel kísérni a beszerzés, a bérek, a rezszi vagy a technika esetében, vagy például megvizsgálni az egy főre jutó technika költségét vagy a munkaerő számát. A szemmel látható eltérések mindenképpen magyarázatot kívánnak.

A teljesítményértékelés során kapott eredmények segítenek a döntések és tevékenységek igazolásában, egyben növelik a fenntartó szemében a könyvtár presztízsét. A felmérés azonban akkor hasznos igazán, ha cselekvést, változtatást is von maga után.

8.5.3. Az erőforrások optimalizálása

A derék háziasszony a konyhapénz beosztásában hónapról hónapra – a jelentős ünnepeket és a gyümölcsszezon is figyelemmel kísérve – meghatározott elvek szerint jár el. Forrásai (készpénz, száraztészta, a sütő térfogata, a munkaidő stb.) korlátozottak – és ebben nagyon hasonlít a könyvtárakra. A könyvtár a tervezésen túl, működésének irányítása közben is folyamatosan törekszik arra, hogy az anyagi eszközök mindig a leghatékonyabban legyenek kihasználva. Elosztásuk többféle szempontot követhet (Line 1993):

- ♦ az erőforrás fizikai megjelenése szerint,
- ♦ a könyv- és médiapiac alakulása és a beszerzés viszonya szerint,
- ♦ a beszerzendő dokumentumok (információ) típusa szerint,
- ♦ a beszerzés fajtái szerint,
- ♦ a könyvtári munka egyes területei szerint,
- ♦ a szolgáltatások szerint,
- ♦ a használói csoportok (piaci szegmensek) szerint.

A felsorolt elosztási szempontok esetében célszerű megvizsgálni, hogy a könyvtár küldetésén belül fejlesztés esetén melyik területen várható legkedvezőbb költség/haszon arány. Ennek eldöntésében a teljesítménymérés eszközei segítenek.

Optimalizálni sok mindent lehet a szolgáltatás minősége érdekében: a legfőbbet, az emberi erőforrást (teljesítményét, kihasználtságát), a dokumentum- és információállományt (Dömötör 1995, Tóth 1994), a beszerzés hatékonyságát (Hawbaker–Wagner 1996, Kilpatrick–Preece 1996), a szolgáltatásra felhasznált időt (Everhart 1994), a berendezések kihasználtságát, a helyiségeket, a továbbképzést (Burgin–Smith 1995), az állományvédelmi berendezés eredményességét stb. Az optimalizálható tényezők közül kiemelendő az a forrás, amelyet legkönnyebb átalakítani a többire: a pénz, vagy választékosabban fogalmazva a költségvetés. A költségvetés felhasználható tudás vagy munkaerő megszerzésére, állományegységek vagy berendezések, helyiségek vásárlására. (Nem lehet ugyanakkor meg-

vásárolni a lelkesedést, a hozzáállást, a motivációt és a szolgáltató mosolyát – ezekhez ugyanis a vezető mesterségbeli tudása, megfelelő kommunikáció, motiváció és bevonás is szükséges.)

8.5.3.1. A humán erőforrás optimalizálása; tudásmenedzsment

A lóhere-szervezet koncepciójának (lásd 7.2.3.1.) a munkatársak tudása és tapasztalata az alapja. Az innovatív (tanuló) szervezetben ez a tényező minden korábban fontosnak tartott forrás elé kerül: a szervezet jövője nagyrészt a foglalkoztatott szakemberek tudásának, innovációs készségének mennyiségétől és szinergiájától függ: „Tapasztalatok szerint a piaci verseny egyre inkább az innovációs területen dől el. [...] A vállalkozó, a menedzser feladata ezzel kapcsolatban a kreatív szakemberek kiválasztása, az alkotás feltételeinek megteremtése, majd az ötlet menedzselése” (Bottyán 1994). Ezt tartja szem előtt a tudásmenedzsment (KM – Knowledge Management), amely a szervezetben felhalmozott tudásvagyron optimalizálását és leghatékonyabb kihasználását tartja céljának (Davenport–Prusak 2001).

Az emberi erőforrásnak – értéke miatt – számvitele is van, melynek céljai:

- ♦ számszerűsített információ szolgáltatása a munkatársak (mint szervezeti erőforrás) költségéről és értékéről,
- ♦ a döntéshozatal segítése a toborzás, szelektálás, értékelés terén,
- ♦ a döntéshozók motiválása a humán erőforrások értékelésére.

Az emberi erőforrás számvitele meghatározza az emberi erőforrás költségét, amely az adott időpontban birtokolt emberi potenciál újbóli megszerzéséhez, helyettesítéséhez szükséges költséget jelenti. Az opportunitási költség pedig az emberi erőforrásnak a legkedvezőbb felhasználása esetén adódó értéke. Természetes tehát, hogy piaci körülmények között a toborzást és (a megfelelő) képzést beruházásnak és nem pusztá kiadásnak kell tekinteni (Carpon 1995).

8.5.3.2. A dokumentumállomány optimalizálása

Az emberi erőforrások kihasználtságának vizsgálata után talán ez a terület a második legkényesebb, már ami az irányítást illeti (Mikulás 1994). Ugyanis sok helyen még mindig tartja magát az a vélekedés, hogy minél nagyobb állománnyal rendelkezik a könyvtár, annál jobb. A leghatékonyabb információs szolgáltatókra ugyanakkor szinte ennek az ellenkezője a jellemző. Aránylag kevés kézzel fogható dokumentumot tárolnak, és a hangsúlyt az igény szerinti ('éppen időben', just-in-time) hozzáférésre helyezik. Meglévő vagy hálózatról lehívható forrásokból akkor állítják össze az információs csomagot, amikor a konkrét igény jelentkezik.

A hit a nagy állományok mindenhatóságában már több évtizede megrendült (Astin 1984). Alapelvnek mondható: csökkentsd addig állományodat, míg a hasz-

nálatti mutatók nem csökkennek, illetve addig növekszik az állomány, míg a használat is növekszik vele. A dokumentumok, illetve az információállomány szabályozásának kérdése leginkább üzleti információszolgáltatások esetében, az információ hitelességének vagy eredetének feltüntetése kapcsán vetődik fel. A szolgáltatásminőség ugyanis megköveteli a dokumentumok vagy az információ hitelességének folyamatos (és szigorú) ellenőrzését (Dieckman 1996).

A használatra eső költség és a használói elégedettségi szint közötti összefüggést szemlélteti a 10. táblázat. A könyvtár az ábra adatai segítségével kiválaszthatja azokat a területeket (dokumentumtípusokat, témaköröket, szolgáltatásokat), amelyekbe érdemes befektetni, illetve ahonnan inkább kivonulni érdemes.

Magas elégedettség (keresettség)	jól	túl sokba kerül?
Alacsony elégedettség (keresettség)	?	rossz beszerzés
	alacsony	magas
	használatra eső költség	

10. táblázat
A beszerzési hatékonyság mátrixa

A források elosztása az elosztható összegek csökkenésével párhuzamosan egyre kényesebb és fontosabb terület lesz. Az elosztással párhuzamosan jelentkeznek a kiadások csökkentésének módjai is. Kérdés persze, hogy miképpen lehet úgy csökkenteni a keretet, hogy a szolgáltatás színvonala ne csökkenjen.

8.5.3.3. A szervezet optimalizálása

A Naisbitt (1988) által említett megatrendek az információszektorban is tetten érhetők. Az információszolgáltatásnak nevezett közegben a szervezeti keretek fontossága csökken, ugyanakkor a rugalmasság, tanulékonyság döntő tényezővé vált. A könyvtári hálózati modell alapján véve megfelel az elvárásoknak, legalábbis abban az esetben, ha a hálózat bármely tagjából, de akár otthonról is az olvasó eljuthat a rendszer egésze által nyújtott szolgáltatásokhoz, például könyvtárközi szolgáltatások vagy még inkább virtuális hozzáférés segítségével.

Ebben a környezetben a korábbinál is fontosabbá vált a forrásmegosztás. Lehetőséget nyújt a szolgáltatáskínálat mennyiségi és minőségi szélesítésére (a könyvtár és információszolgáltatás központ egyre több olyan szolgáltatást kínálhat, amelyeket nem

házon belül állítottak elő). Eredménye a karcsú szervezet (nem feltétlenül szükséges az információs és emberi-intellektuális forrásokat a szervezet fizikai falai között tartani). Ilyen körülmények között a korábbinál fontosabbá válik a tanulás, egyéni és szervezeti szinten egyaránt, hogy a szolgáltatások folyamatosan javíthatók legyenek. A koncepció alapja a tanuló szervezet.

A tanuló szervezet és a tudás alapú szervezet

A szervezet legfőbb értéke szellemi tőkéjében rejlik. Ez az érték rendszerint sokszorosan meghaladja a szervezet könyv szerinti értékét. A szellemi tőke kategóriái:

- ♦ humán tőke: alkalmazottak kompetenciája,
- ♦ szervezeti tőke: know-how,
- ♦ ügyféltőke: vevőkör elégedettsége,
- ♦ szociális tőke: a szervezet kapcsolatrendszere (Szeleccki 1999).

Azonban a felsorolt szellemitőke-kategória mindegyike elértéktelenedik, ha nem gondozzák, fejlesztik (vö. tudásmenedzsment). Ezt a célt szolgálta a TQM (vö. 7.4.2.) és az újjáalakítás, amelyet a nyolcvanas és a kilencvenes években sikeresen alkalmaztak az üzleti életben. Lehet, hogy az ezredfordulón esedékes a teljes üzletág újradefiniálása? – kérdezte Bögel (1997) néhány éve. Az információs és könyvtári 'üzletben' az újradefiniálás azt jelentheti, hogy a használók az információtechnológia segítségével egyre nagyobb arányban juthatnak hozzá közvetítők nélkül a dokumentumokhoz, információhoz, aminek következtében Nyugaton már érezhetően csökken a könyvtár látogatottsága (Scott 2001). Az értékláncból kikerült közvetítők új megélhetési stratégiákat keresnek. Két lehetséges proaktív információszolgáltatói stratégia:

- ♦ a kevésbé munkaintenzív vagy a helyben nem hatékonyan előállítható szolgáltatások automatizálása vagy kívülről való megvásárlása;
- ♦ a megmaradó szolgáltatásokhoz egyre nagyobb érték hozzáadása.

Hogy melyik szolgáltatás kerülhet az egyik vagy másik csoportba, olyan megfontolások döntenek el, mint

- ♦ a folyamatok és a szervezet határainak újragondolása,
- ♦ összpontosítás az alapképességekre,
- ♦ folyamatosan optimalizált, rugalmas szervezet (optimálisan kis szervezet: karcsúság),
- ♦ költséghatékonyság és
- ♦ folyamatos szolgáltatásfejlesztés.

A környezet változásaira a lehető leggyorsabb válaszadás feltétele a hatékony és gyors külső és belső kommunikáció. Az ilyen, kihívásokra sikeresen reagáló szer-

vezetet nevezhetjük információ alapú tanuló szervezetnek (Otala 1994), melyet a korábbi szervezeti típusoknál organikusabb, változó felépítés és megnövelt rugalmasság jellemez.

A tanuló szervezet nem tűri az utasításon és engedelmességen alapuló, tekintélyre és hierarchiára építő bürokratikus irányítást (lásd 7.4.1), azaz a hatalom- és feladatkultúrát (lásd 7.2.2.1.). Átértékelődik a tapasztalat is: a túl sok akár káros is lehet(!), mert gátolhatja a dolgok újraértelmezését. Azok a munkatársak kerülnek előnybe, akik tudnak és mernek máshogyan gondolkodni, kísérletezni. Helyes, ha a menedzser támogatja az innovációt és ő maga(!) vállal felelősséget a kísérletezéssel járó esetleges tévedésekért. A tanuló szervezetben „a hibás döntést meg lehet bocsátani, de a késlekedést nem” (De Vries 1996).

A szervezeti tudás és tanulás tudatos szervezését célozza a már említett tudásmenedzsment, melynek legfőbb feladata az értéklánc működésének támogatása. Ennek érdekében befolyásolja a szervezeti kultúra, az eljárások és folyamatok, valamint a technológia és infrastruktúra működését. Nem azoké a biztos hely, akik sokat tudnak (ma), hanem azoké, akik gyorsan és hatékonyan fejlesztik a maguk és mások tudását. Ezért a szervezet tudás- és kompetenciaterképet készít, és nagy súlyt helyez az információ- és ismeretátadás hatékonyságára (Szelezcki 1999). A tudásmenedzsment a megfelelő tudásanyag megfelelő időben való eljuttatásának tudatos tevékenysége, hogy ezzel az információt tevékenységgé alakítsák, és elősegítsék az információk megosztását a vállalati teljesítmények javítása érdekében (idézi Sajó 2001).

Karcsúsítás és újjáalakítás (BPR)

A tanuló szervezettel rokonságban áll a szervezet méretének optimalizálása. A szervezet egyszerre legyen kicsi és nagy:

- ♦ kicsi, hogy a tehetetlenségi nyomatékot mellőzve gyorsan és az igényeket részleteikben is figyelembe véve tudjon szolgáltatni;
- ♦ nagy, hogy az információs források és szolgáltatások széles körét és nagy mennyiségét is kínálni tudja.

A szervezetek egyik jellemzője az 'általános növekedési tényező', amely folyamatosan egyre több tevékenységet és munkakört termel ki. Ez az egyszerűség elvével szemben hat. Általa a szervezet kezelhetetlenül bonyolulttá válhat. Ez a legkönnyebben úgy kerülhető el, ha a szervezeti sémát időről időre átvizsgálva egyszerűsítjük, nem feledkezve meg arról, hogy az egy tevékenységsorra szakosodott (lineáris) szervezet a legegyszerűbb modell (Hicks–Tillin 1977).

Az újjáalakítás (BPR – Business Process Reengineering) az üzleti folyamatok ügyfélcentrikus, az alapoktól induló újragondolása olyan teljesítménymutatók érdemi megjavítása érdekében, mint a költségek, minőség, kiszolgálás, átfutási idők. Jelmondata: állapítsd meg, hogy mitől lesznek elégedettek a vevők, és azt

kell előállítani (Bögel 1996). A szervezet búcsút mond a bürokratikus egységekre szabdalts szervezeti felépítménynek és részcéloknak, és az összes energiát az ügyfelek, vásárlók igényeinek kielégítésére fordítja (Economist 1994). A „tisztá lappal indulás” teszi lehetővé a folyamatok, a szervezeti struktúra és a technológiák újradefiniálását, a munkavégzés módjának áramvonalasítását, eltörlését vagy megváltoztatását (Bristol University 1993).

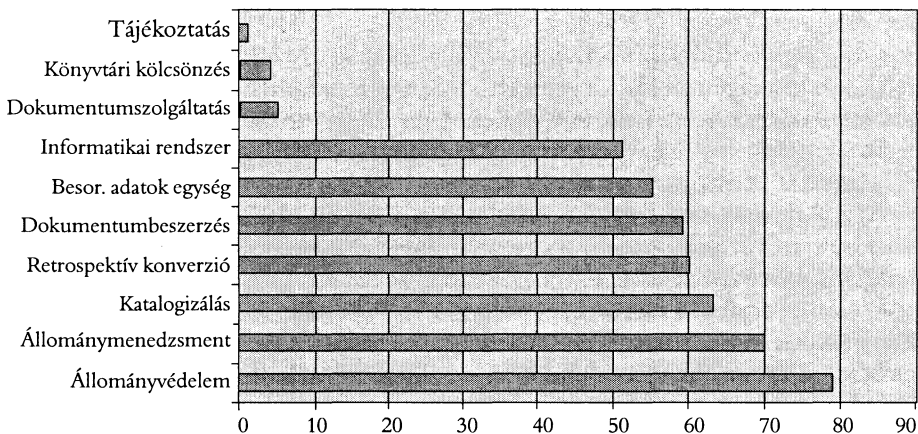
Az újjáalakítás hatására a munkatársak nagyobb munkafolyamatokért lesznek felelősek, ami szélesebb körű ismereteket kíván. Kevesebb lesz a rutin és összetettebb a munka. Csökken a munkaerő-szükséglet és az adminisztráció. A használó szempontjából a szervezet egykapussá válik. A kilencvenes években számos könyvtárban és információs szervezetben alkalmazták a BPR-t, leginkább az angolszász világban. Az újjáalakítás nem jár áldozatok nélkül, és nem is veszélytelen, de életmentés esetén elkerülhetetlen.

A munka szerződéses kiadása (outsourcing)

A folyamatok újragondolása lehetővé teszi a könyvtárak számára, hogy olyan szolgáltatásokat nyújtsanak, amit más állított elő. Ezeket a könyvtár azért vásárolja meg, mert maga csak drágábban tudná előállítani. A hatékonyság érdekében kiszámítandó, hogy mi az előnyösebb: ha belső munkatárs, külső vállalkozó vagy például egy könyvtár végzi el a munkát. Elemzés kérdése tehát, hogy kell-e saját takarító-személyzet, külön rendszergazda? Könnyen lehet takarékoskodni a közös, konzorciumi dokumentumbeszerzésekkel (Billédi 1997) vagy a közös katalógusépítéssel (Russell 1996). Szükséges-e, hogy egyazon városban két felsőoktatási könyvtár két külön igazgatóval működjön? Kell-e egy oktatási intézménynek (iskolának, közép- vagy felsőoktatási intézménynek) külön könyvtár, ha a helyi közkönyvtárnak van kapacitása, hogy térítésért ellássa e feladatokat? A válasz nem lehet automatikusan igen vagy nem. A döntéseket költségszámításokkal kell alátámasztani, legalábbis ha a szolgáltató felelősen bánik a fenntartó vagy az adófizető pénzével (Mikulás 1998).

A 8. ábra azt mutatja be, hogy egy 1996-os felmérés szerint az amerikai tudományos könyvtárakban mely tevékenységeket bízzák részben vagy egészben külső szervezetekre (Libby–Caudle 1997, Bénéaud–Bordeinau 1998).

A tevékenységek szerződéses kiadásának célja, hogy a korábbival azonos szintű könyvtári szolgáltatást alacsonyabb költséggel vagy jobb szolgáltatást a korábbi költségen biztosítson azáltal, hogy az intézmény tevékenységét a kulcsfunkciókra [alapképességekre] korlátozza (Tyerman 1994). Talán fölösleges magyarázni, hogy a hatékonyság és eredményesség ösztönzői a magángazdaság körülményei között a legtöbb esetben jobban működnek, mint a költségvetési intézmények esetében. Leginkább ennek köszönhető, hogy a vállalatok egyre inkább az alvállalkozók felé fordulnak, a bér munka a szerződéses munka irányába mozdul el (Naisbitt–Aburdene 1985). Többnyire így van ez az információs és könyvtári



8. ábra

Az amerikai tudományos könyvtárak egyes tevékenységeinek kiadása alvállalkozóknak

szolgáltatók esetében is. Ha az egyes munkafolyamatok közötti kapcsolatot anyagiilag mérhető formára hozzuk, a vevő–eladó viszony kézzelfoghatóvá, kiszámíthatóbbá válik, ami nagyobb szolgáltatásbiztonságot jelent.

A szolgáltatások kiadásának feltétele, hogy a fenntartó szerv megfelelő autonómiát biztosítson a szolgáltatóintézménynek a szakmai kérdések eldöntésében, illetve kezelje független költségközpontként. A tevékenységek szerződéses kiadásának alapja, hogy a szervezet döntéshozói fel merjék tenni a kérdést: mi lenne, ha az adott tevékenységet nem ők végeznék el, hanem egy külső vállalkozástól vagy másik információs intézménytől vásárolnák meg. Ekkor fogalmaznak meg olyan kérdéseket, mint a tulajdonlás (kié a helyiség, a berendezés, a nyersanyag stb.), a finanszírozás (mennyiért és hogyan), illetve a ma meglévő munkatársak jövője (Tyerman 1994).

Az információs központ és könyvtár – mint szervezet – szintén a munka szerződéses kiadásából él, ha ez nem is feltétlenül tudatosul. A fenntartó ugyanis nem akar és nem is tud információs szolgáltatást nyújtani, ezért a feladattal 'megbízta' az információs szakembereket foglalkoztató vállalkozást, ehhez költségvetést biztosít, és időnként a teljesítményre is kíváncsi.

A tevékenységek szerződéses kiadásának és a saját munkatárs foglalkoztatásának előnyeit látszik egyesíteni a belső vállalkozás rendszere. A szervezet keretén belül önálló költségközpontként működő munkacsoport vagy szakértő (például információbróker vagy könyvkötő) a szervezettől munkát vállal, amely teljesítmény szerint elszámolható, ugyanakkor a közelség gyors és könnyű kommunikációt biztosít. Fontos ugyanis, hogy a tevékenységet kiadó könyvtár felügyeletet gyakoroljon a kulcsfontosságú funkciók felett. „Jobb megadni a könyvtárnak az alkalmat arra, hogy saját maga nyújtson költséghatékony és eredményes szolgál-

tatásokat, mert ez erőteljes ösztönzést jelent a fejlesztésre, segíti a személyzetet a [...] [költségtudatos] gondolkodás és munkavégzés kialakításában.” Így ’kvázi-vállalkozás’ jön létre (Line 1996).

Irodalom

- Abbott, Ch.: *Performance measurement in library and information services*. London, 1994, Aslib.
- Abbott, Ch.: *Könyvtári és információs szolgáltatások teljesítménymérése*. Budapest, 1998, OSZK.
- ALA Standards Committee: Standards for college libraries, 1995 edition. *College and Research Libraries News*, 56, 1995. Ápril. 245–257. o.
- Alföldiné D. G.: Könyvtárgazdaságtan III. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 43, 1996, 9. 340–345. o.
- Alföldiné D. G. 1993/1: Könyvtárgazdaságtan I.: finanszírozás, szolgáltatás, árak. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 40, 1993, 1. 3–6. o.
- Alföldiné D. G.: 1993/2 Könyvtárgazdaságtan II.: Könyvtári rendszer, költségszámítás, árképzés. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 40, 1993, 3. 99–103. o.
- Astin, J.: Cheshire – a másfajta elrendezés és ami mögötte van. *Az állomány másfajta elrendezése a közművelődési könyvtárban: új megoldások: tömörítővény* Budapest, 1984, FSZEK.
- Bányai E.: A szolgáltatás fogalmának marketing-szempontú értelmezése. *Marketing & Menedzsment* 1995, 2. 49–54. o.
- Baracska Z.: *Profi döntések*. Nyíregyháza 1997, ‘Szabolcs-Szatmár Megyei Könyvtárak’ Egyesülsé.
- Barakonyi K.: Támogatás-szerzés: célok, projektek, akciók. *Magyar Felsőoktatás* 1997, 7. 21–24. o.
- Barlai R. – Csapó E.: Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban. *Könyvtári Figyelő*, 42, 1996, 4. 611–622. o.
- Bates, M. A.: The Dotcomization of the information professional. Előadás az *Internet Librarian* konferencián, London, 2000. nov. 6. www.batesinfo.com
- Bátányi V.: *Könyvtári marketing: szakirodalmi szemle*. Budapest, 1997, OSZK (Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek).
- Bénaud, C. L. – Bordeinau, S. – Hanson, M. E.: Cataloguing production standards in academic libraries. *Technical Services Quarterly*, 13, 1999, 3 43–67. o.
- Bénaud, C. L. – Bordeinau, S.: *Outsourcing library operations in academic libraries: an overview of issues and outcomes*. Englewood, 1998. Libraries Unlimited Inc.
- Billédi Ferencné: Tendereztetés külföldi könyvtárakban. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 44, 1997, 1. 17–21. o.
- Blake, V. L. P.: Library school educators and academic librarians: a symbiotic relationship. *Public and Access Services Quarterly*, 1 1995, 2. 11–32. o. Referálva: A könyvtárosképző iskolák oktatói és az egyetemi könyvtárosok közös érdekei és együttműködése az egyetemen. *Könyvtári Figyelő*, 41, 1996, 3. 554–555. o.
- Boda Gy. – Csanádi P.: A korszerű menedzsment technikák párbeszéde. *Kontrolling*, 1, 2001, Mutatványszám 2–5. o.
- Bodnár V. – Császár Cs. – Dobák M.: A kontroll mint vezetői funkció. *Vezetéstudomány*, 27, 1996, 3. 22–34. o.
- Bottyán, L.: A kreativitás szerepe a vállalkozás sikerében. *Vezetéstudomány*, 25, 1994, 7. 53–55. o.
- Bógel Gy.: Új jelenségek a vállalatvezetésben. *Vezetéstudomány*, 28, 1997, 3 17–22. o.
- Bógel Gy.: Reengineering. *Vezetéstudomány*, 27, 1996, 3. 49–57. o.

- Bristol University. *Business process reengineering in the UK financial services industry*: Bristol, 1993, Bristol University Press.
- Burgin, R. – Smith, D.: Transfer of training in libraries. *Journal of Library Administration*, 22 1995, 1. 51–66. o. Referálva: Mennyi hasznát látja a könyvtár a dolgozók továbbképzésének? *Könyvtári Figyelő*, 41, 1996, 4. 699. o.
- Campbell, J. C.: Clinging to traditional reference services: an open invitation to Libref. com. *Reference & User Services Quarterly*, 39, 2000, 3. 223–227. o. Referálva: A hagyományos referenz-szolgáltatás hanyatlása és átalakításának szükségessége. *Könyvtári Figyelő*, 11 2001, 1. 175–176. o.
- Carpon, M.: Vers un renouveau de la comptabilité ressources humaines. *Revue Française de Gestion* 1995, 106. 46–54. o. Tömörítve: Megújul-e az „emberi erőforrások számvitele”? *Korszerű Vezetés*, 28, 1996, 10. 49–56. o.
- A charter for public libraries*. London, 1993 The Library Association.
- Clark, Ch. K.: Getting started with annual funds in academic libraries. *Journal of Library Administration*, 4, 1990, 12. 73–87. o.
- Corson-Finnerty, A.: Cybergifts. *Library Trends*, 48, 2000, 3. 619–633. o. Referálva: Kiber-ajándékok: hogyan szerezünk támogatást könyvtárunknak az interneten? *Könyvtári Figyelő*, 11 2001, 1. 187–188. o.
- Davenport, T. H. – Prusak, L.: *Tudásmenedzsment*. Budapest, 2001, Kossuth, BKE Vezetőképző Intézet
- De Vries, M. K.: Leaders who make a difference. *European Management Journal*, 14, 1996, 5. 486–493. o. Tömörítve: Kiváló vezetők: rövidítve. *Korszerű Vezetés*, 29, 1997, 3. 48–56. o.
- Deckers, M. – Mikulás, G.: *Management in Hungarian library education: Advisory report*. Deventer; Budapest, 1992.
- Dieckman, H.: The Economist Intelligence Unit: interview with Peter Holden, head of research department. *Managing Information*, 3, 1996, 12. 22–23. o.
- Dömötör, Lajosné: Állománybecslés magyar felsőoktatási könyvtárakban: Conspectus típusú állománybecslés végrehajtásának lehetősége. *Könyvtári Figyelő*, 5 1995, 3. 433–441. o.
- Economist. Re-engineering Europe. *The Economist*, 330, 1994 No. 7852 (February 26th) 67–68. o.
- Evans, G. E.: *Management techniques for librarians*. New York, 1983, Academic Press.
- Everhart, N.: How high school library media specialists in automated and nonautomated media centers spend their time. *Journal of Education for Library and Information Science*, 35, 1994, 1. 3–19. o. Referálva: Milyen munkafolyamatokra mennyi idejük jut a középiskolai könyvtárosoknak az automatizált és a manuálisan működő könyvtárakban: felmérés. *Könyvtári Figyelő*, 41, 1996, 4. 701 o.
- Figyelő. Nem szoftverkérdés: ügyfélkapcsolat-menedzsment. *Figyelő* 2001. febr. 22. 44. o.
- Figyelő. Miért maradnak távol a vásárlók: aktív értékesítési technikák. *Figyelő*, 17, 1993. július 29., Tanácsadás [melléklet] III.
- Fojtik, J.: A marketing jelentéseiről. *Marketing & Menedzsment*, 29, 1995, 4 26–30. o.
- Foster, A.: Time for rethink charging strategies. *Library Manager*, 6, 1995, April, 15. o.
- Ghobadian, A. – Terry, A. J.: Designing services using quality functions development. *Marketing & Management* 1995, 3. 22–26. o.
- Gore, D.: Búcsú Alexandriától, azaz a nagy hatásfokú, nem növekvő könyvtár elmélete. *Állományalakítási olvasókönyv: Oktatási segédanyag*. Budapest, 1986, OSZK-KMK.
- Hagoort, M.: A közművelődési könyvtárak fenntartása Hollandiában. *Könyvtári Figyelő*, 39 1993, 4, 621–624. o.
- Hawbaker, A. C. – Wagner, C. A.: Periodical ownership versus fulltext online access: a cost-benefit analysis. *Journal of Academic Librarianship*, 22 1996, 2. 105–109. o. Referálva: Saját folyóirat vagy teljes szövegű online hozzáférés: gazdaságossági elemzés. *Könyvtári Figyelő*, 41, 1996, 4. 719–720. o.
- Heezen, R. R.: Take money for granted: grant proposals that work. *Library Journal*, 116, 1991,

18. 62–63. o. Referátum: Hogyan nyerhetünk el biztonságosabban pályázati pénzeket; néhány tanács a kérvények elkészítéséhez. *Könyvtári Figyelő*, 38, 1992, 2. 574–575. o.
- Hicks, W. B. – Tillin, A. M.: *Managing multi-media libraries*. New York, London, 1977, Bowker
- Horváth, P.: *Controlling: a sikeres vezetés eszköze*. Budapest, 1990, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Hoványi G.: Heisenberg álma avagy a marketing univerzális képlete. *Marketing*, 28, 1994, 3. 164–167. o.
- Jochimsen, H.: Zwischen Null und Maximum oder wieviel Medienmittel braucht die Bibliothek? *Buch und Bibliothek*, 46, 1994, 12. 981–987. o. Referálva: A semmi és minden közt, avagy mennyi médiára van szüksége a könyvtárnak? *Könyvtári Figyelő*, 41, 1995, 2. 337–338. o.
- Kalmár B.: *Koldulás vagy partnerség?: tudnivalók pályázóknak*. Budapest, 1996, Soros Alapítvány.
- Kilpatrick, T. L. – Precce, B. G.: Serial cuts and interlibrary loan: filling the gaps. *Interlending and Document Supply*, 24, 1996, 1. 12–20. o. Referálva: Mennyiben tudja pótolni a könyvtárközi kölcsönzés a külföldi folyóiratok lemondása következtében támadt hiányokat, nagy egyetemi könyvtárakban? *Könyvtári Figyelő*, 41, 1996, 3. 531–533. o.
- Kotler, Ph.: *Marketing menedzsment*. Budapest, 1999, Műszaki Könyvkiadó.
- Krull, J. R. – O'Brien, P.: Private dollars for public libraries. *Library Journal*, 116, 1991, 1. 65–68. o.
- Lancaster, F. W.: *If you want to evaluate your library...* 2nd ed. Champaign, 1993, University of Illinois
- Lengyel Cs.: Balanced Scorecard: a huszonegyedik század vezetési szabványa? *Kontrolling*, 1, 2001, 1. 7–11. o.
- Lengyel S.: Ügyfélkapcsolatok kezelése. *Kontrolling*, 1, (2001) Mutatványszám 18–21.
- Libby, K. A. – Caudle, D. M.: A survey on the outsourcing of cataloging in academic libraries. *College & Research Libraries*, 58, 1997, 11. 556. o.
- Line, M. B.: Országos Széchényi Könyvtár: megoldandó feladatok és intézkedési javaslatok. *OSZK Híradó*, 39 1996, 9–10. o.
- Line, M. B. – Corral, Sh.: *Menedzsment-tanfolyam anyaga*, Lakitelek, 1994. szeptember 10–13.
- Line, M. B. Elhangzott Maurice B. Line menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK, 1993. március 24–26).
- Long, S. A. – Sager, D. J.: Management for tough times. *American Libraries*, 20, 1989, 6.
- Macdonald, V.: Selling your message without selling out. *Public Library Journal*, 15, 2000, 3. 79–82. o.
- Martin, M. S. – Park, B.: *Charging and collecting fees and fines: a handbook for libraries*. New York, 1998, Neal-Schuman.
- Mendelsohn, S.: Making money – forget it! *Library Manager*, 1, 1994, 1. 6–8. o.
- Mikulás G.: Információbrókerek: tudás a hálózatban *Figyelő*, 2002. január 9. <http://fn.hu/cikkprint.cmt?id=104398>
- Mikulás G.: 2001: Pióca, döggeseélyű vagy csak egyszerűen infobróker? *Könyv-könyvtár-könyvtáros*, 10, 2001, szeptember 19–27. o. Elektronikus formában: www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/ibr-3k/
- Mikulás G.: Forráshelyezés információs és könyvtári szolgáltatásokban. *Vezetéstudomány*, 29 1998, 3. 36–42. o.
- Mikulás, G.: Gondolatok az állományellenőrzésről és a selejtezésről. *Könyv-Könyvtár-Könyvtáros*, 3, 1994, 8. 20–23. o. Elektronikus formában: www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/allomanyell/
- Mikulás, G.: Gondolatok a hatékonyságról és a költségvetésről. *Könyvtári Levelezőlap*, 5 1993, 8. 3–4. o. Elektronikus formában: www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/hatekonysagrol/
- Naisbitt, J.: *Megatrendek*. Budapest 1988, OMIKK.
- Naisbitt, J. – Aburdene, P.: *Reinventing the corporation* New York, 1985, Warner Books.

- Nicholas, D.: *Assessing information needs: tools and techniques* London, 1996, Aslib.
- Otala, M.: Die lernende Organization. *Office Management*, 42, 1994, 12. 14–22. o. Tömörítve: A tanuló szervezet: rövidítve. *Korszerű Vezetés*, 27, 1995, 4. 13–19. o.
- Rácz Zs.: A pénz nem beszél: körkép a szponzorálás hazai helyzetéről. *Kreatív*, 9, 2000, 5. 44–45. o.
- Ratliff, P. – Weeks, T. J.: Three years experience with fee-based services in corporate library. *Special Libraries*, 86, 1995, 1. 21–27. o. Referálva: Egy vállalati könyvtár hároméves tapasztalata a térítéses szolgáltatásokkal *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 43, 1996, 4–5. 193–195. o.
- Russell, N.: *Introduction to the library services in Northern Ireland*. Előadás, 1996. február 26. British Council, Belfast.
- Sager, D. J.: *Managing the public library*. Boston, 1989, Hall & Co.
- Sajó A.: Hol a tudásmenedzsment szerepe a vállalatirányításban? *Kontrolling*, 1, 2001, 2. 18–21. o.
- Sándori Zs.: *Hosszúra nyúlt útibeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából*. Budapest, 1998, Országos Széchényi Könyvtár
- Scott, C.: The deserted library. *Chronicle of Higher Education*, 48, (November 11, 2001) <http://chronicle.com/free/v48/i12/12a03501.htm>
- Smith, M. L.: Using statistics to increase public library budgets. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 9, 1996, 3. 4–13. o.
- Stueart, R. D. – Moran, B. D.: *Library and information center management*. Englewood, Co, 1993, Libraries Unlimited, Inc.
- Szabó E.: Adatbázis-marketing: aranybánya. *INFINIT Hírlevél* No. 50. 2000. március 19.
- Szeleczki Zs.: A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. *Vezetéstudomány*, 30, 1999, 12. 22–30. o.
- Térítéses könyvtári szolgáltatások: trendek az Egyesült Királyságban. *Könyvtári Figyelő*, 41, 1996, 4. 750–751. o. Forrás: *Revista Espanola de Documentación Científica*, 19, 1996, 1. 50–58. o.
- Tóth Gy.: Túlhízalt, elnehezült könyvtárak kevésbé szolgálják az állampolgárt. *Könyv-könyvtár-könyvtáros*, 3, 1994, 10. 3–10. o.
- Tyerman, K. et al.: Despatches from the front line: Reports from the contracting out pilot projects Public. *Library Journal*, 9, 1994, 4. 95–99. o.
- Underwood, P. G.: *Managing change in libraries and information services: a system approach*. London, 1990, Bingley.
- Urquhart, D. J.: Az Urquhart-jelentés a felsőoktatási könyvtárakról. *Állományalakítási olvasókönyv: oktatási segédanyag*. Budapest, 1986, OSZK-KMK.
- Vavrek, B.: Downsizing the public library: this is only the beginning. *Public Library Quarterly*, 18, 2000, 1. 31–34. o.
- Voit P.: Szponzor a könyvtárban? Előadás, az MKE 29. Vándorgyűlése. Kecskemét, 1997. augusztus 7–9.
- Vrannai K.: Hírnév és lelkiismeret: vállalati adakozás. *Figyelő*, 45, 2001. február 8., 6. 49–53. o.
- Webb, S. P.: *Térítéses könyvtári és információs szolgáltatások bevezetése*. Budapest, 1998, OSZK.
- Winkworth, I.: Turnover is vanity: how to raise cash in the library. *Library Association Record*, 95, 1993, 5. 290–291. o.
- Wolf, Th.: *Managing a nonprofit organization*. 1990, Prentice Hall Press.
- Wormell, I.: *Térítéses információ szolgáltatás: a siker titka*. Budapest, 1998, Informatikai és Könyvtári Szövetség.



A fejezet megszületését tanácsaival Deák Sándor (gazdasági igazgató, Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár), Gertner László (gazdasági igazgató, Országos Széchényi Könyvtár) és Nyíri Gyöngyvér könyvtári szakinformatikus (Országos Széchényi Könyvtár) segítette.

9. fejezet

AZ INFORMÁCIÓS ÉS KÖNYVTÁRI SZOLGÁLTATÁS PR-JE

Mikulás Gábor

9.1. A pr

A harmadik évezred elején az információs társadalomban megnövekedett az úgynevezett figyelemgazdaság jelentősége (Drótos 1999, BOSS 2000). Ebben a piac és a közélet szereplői számára szinte létkérdés, hogy mekkora figyelmet tudnak magukra vonni. Ettől döntő mértékben függ elismertségük, a termékeik és szolgáltatásaik iránti kereslet; vagyis sikerességük a társadalomban, illetve saját munkatársaik körében. A pr célja a külső és belső bizalom megeremtése, ezért alkalmas eszközt kínál a szervezet pozícióinak megerősítéséhez. A pr eszközeinek alkalmazása a könyvtári és információs szolgáltatások terén hozzájárul a fenntartói, olvasói, munkatársi bizalom megeremtéséhez, ami megalapozhatja a nagyobb erkölcsi és anyagi elismertséget.

Ha egy szervezet és fenntartója közötti viszony megromlik, a felettes szerv könnyen elzárhatja a finanszírozási csapokat, vagy legalábbis csökkenti a forrásokat. Ennek következményeként az intézmény vagy egysége igyekszik tevékenységét szűkíteni, a nem létfontosságúnak ítélt funkciókat megszüntetni. Ezek közé tartozhat a pr-funkció is. Tudatos pr hiányában azonban – melynek szerves részét képezik a használói és fenntartói kapcsolatok egyaránt – rugalmatlanná válnak a külső kapcsolatok, és tovább romlik a külső megítélés. Kezdődik a vég...

Könnyen elképzelhető egy ilyen forgatókönyv. A vég azonban nem mindig szükségszerű. És a következetes pr – ritka, szélsőséges eseteket leszámítva – mindig meghozza az eredményt.

9.1.1. A pr és tartalma

A pr (public relations) legközelebbi magyar szinonimája a közönségkapcsolatok, de e kifejezés nem pontosan fedi a pr-t. Ezért maradunk a pr-nél (ejtsd: péér). Az írásformájával kapcsolatban az MTA Nyelvtudományi Intézete a Magyar PR Szövetség kérésére foglalt állást: „A public relations angol kifejezés a többi idegen eredetű köznyelvi szóhoz hasonlóan kis kezdőbetűvel írandó, hasonlóképpen a rövidítése is kisbetűs: pr. Ejtésmódja a magyar fonetika szerint péér” (MPRSZ 2001).

A pr kulcsfogalmai: hírnév, megértés, bizalom, megkülönböztetés, befolyásolás. E mozaikok adják a pr lényegét, amihez a pr meghatározása vezet el, mely

szerint a pr menedzseri funkció, s célja az egyének, a szervezetek és a környezetük közötti – kölcsönös előnyökön alapuló – kommunikációs kapcsolatok alakítása. (E fejezet a Magyar PR Szövetség hivatalos állásfoglalásait veszi alapul.) E meghatározás alapján feladatai: a szervezet és környezete közötti kommunikációs kapcsolatok elemzése, programok szervezése, tervezése és kivitelezése, valamint értékelése. A pr interdiszciplináris (több szakterület metszéspontján lévő) tevékenységcsoport, amely érinti az újságírást, a közgazdaságtant, a vezetésképzést, a politológiát, a vizuális művészeteket és még számos diszciplína területét is.

9.1.2. Nonprofit pr

A nonprofit intézmények pr tevékenysége hazánkban is növekszik. Ennek több oka van:

- ♦ az állam visszavonul a társadalom több területéről,
- ♦ a polgárok növekvő információs igénye lassan erősödő nyomással nehezedik a nonprofit szervezetekre a költségvetés, illetve támogatások felhasználásának láthatóvá és ellenőrizhetővé tétele végett,
- ♦ a demokrácia biztosította véleménynyilvánítási és cselekvési szabadság.

A szervezet kommunikációs céljai hierarchiába rendezhetők. Az alapot a tájékoztatás jelenti, majd a környezetben, a közösségben vállalt szerep tudatosítása következik. Ezt követi a megértés, majd az elfogadás; a folyamatra a közösség bizalmának és támogatásának elérése teszi fel a koronát.

A költségvetési intézmények pr-jének esetében általános, hogy a szervezet nem természetes célcsoportját, hanem a fenntartásáért jogilag kötelezett szervet célozza meg. Így gyakori, hogy a fenntartó szerv képviselőinek a könyvtárról a valóságnál jóval pozitívabb véleményük van, szemben a küldetésnyilatkozatban meghatározott, ellátandó célcsoportokéval.

A nonprofit szervezetek pr-je részleteiben valamelyest eltér a profitszervezetektől. Jellemző vonásai:

- ♦ az üzenetek egyre növekvő társadalmi érdeklődést vonzanak, s a bizalmi tőke nagyobb, mint a profitszervezetek esetében;
- ♦ a lakosság kisebb-nagyobb csoportjainak érzelmeire hat, illetve érdekeit érinti;
- ♦ gyakran keverednek benne a pr és a reklám elemei;
- ♦ a kommunikáció lényegében a vezetőség első számú feladatává válik (ez a közintézmények esetében kevésbé jellemző);
- ♦ nem általános, de már vannak példái a kölcsönös előnyökön alapuló együttműködésnek.

A felsorolt jellemzők a könyvtárakra is érvényesek. A pr tárgyai lehetnek a könyvtárban:

- ♦ A szolgáltatott információs források. (A könyvtáros eszerint a fizikailag meglévő, illetve a közvetített információval kapcsolatos pozitív olvasói, befogadói attitűdöt igyekszik kialakítani, az olvasással, ismeretszerzéssel kapcsolatos légkört és bizalmat teremti meg.)
- ♦ A könyvtári és információs szervezet. (E fejezet a könyvtári pr-nek inkább ezen oldalát domborítja ki.)

A hazai nonprofit intézmények nagyobb része felismerte a pr szükségességét, és több, szakmailag jó színvonalú kampányt bonyolított le. Ugyanakkor a pr még nem vált ezen szervezetek stratégiájának eszközévé, és megfigyelhető a veszélyes önelégültség is – legalábbis a könyvtárak esetében (Pelejtei 1998). A legjobb szakmai eredmények az önkormányzatoknál, alapítványoknál, egészségügyi intézményeknél születtek.

9.1.3. A marketing és a pr kapcsolata

Szakmai berkekben és azon kívül is élénk viták folynak a pr és a marketing viszonyáról. Van, aki a pr-t a marketing részének tekinti, s van, aki éppen fordítva gondolja (Orosdy 1999). A viszonyt azonban inkább úgy lehet felfogni, hogy a szervezet és környezete közötti eredményes kommunikációt a marketing és a pr eszközeinek együttes alkalmazásával lehet elérni. Tekintsük át a marketing és a pr jellemzőit, illetve területeit (1. és 2. táblázat).

1. táblázat

A marketing és a pr jellemzői

	Marketing	Pr
Tevékenysége	A termékeknek, szolgáltatásoknak piacot épít	Társadalmi és politikai környezetet épít és tart fenn
Célja	A szervezet gazdasági érdekéből a fogyasztók igényeinek kielégítése	Külső és belső célcsoportokban az ismertség, megértés, bizalom és együttműködés megeremtése
Célcsoportja	Fogyasztó	A szervezet minden célcsoportja
Hatása	A szervezetet piacorientálttá teszi	A szervezetet közvélemény-orientálttá teszi
Helye a szervezetben	Az irányítási funkciók egyike. A marketingvezetőhöz tartozik	Vezetői funkcióként a szervezet egészét átszövi. Az első számú vezetőhöz tartozik

2. táblázat

A marketing és a pr területei

<i>Marketing</i> (<i>célja: nagyobb profit szerzése</i>)	<i>PR</i> (<i>célja: a bizalom megeremtése</i>)
Termék/érték a vevő szemszögéből (Product/ Customer value) Ár/vevői költségek (Price/Cost) Az eladás helye/a vevő kényelme (Place/ Convenience) Marketingkommunikáció (Promotion/ Communication) – Az eladás növelése – Személyes eladás – Termék- és szolgáltatásreklám – Cégreklám – Társadalmi célú reklám – Termék- és szolgáltatás-pr	Profitérdekel – Szervezeti (corporate) pr (külső/belső) – Issue management (külső/belső) – Termék- és szolgáltatás-pr (külső/belső) Költségvetési (governmental) – Szervezeti (corporate) pr (külső/belső) – Issue management (külső/belső) Nem költségvetési (NGO) – Szervezeti (corporate) pr (külső/belső) – Issue management (külső/belső)

A 2. táblázatból kitűnik, hogy a termék- és szolgáltatás-pr mindkét szakterület eleme. A termék- és szolgáltatás-pr célja, hogy a vevő pozitív tapasztalatot szerezzen a termékről vagy szolgáltatásról.

A pr az 1990-es évektől folyamatosan növekvő területe a kommunikációnak, és ez egyre több szervezetben és vállalatban tudatosul. Egyszerűen fogalmazva: kihasználják, hogy sokkal hitelesebb, ha nem a közvetlenül érdekelt fél mondja ki, hogy terméke, szolgáltatása milyen jó, hanem ezt mással mondatja ki. Nem biztos, hogy a pr a jövő kizárólagos eszköze, de használatát illetően minden okunk megvan az optimizmusra (Szántó 2001).

9.1.4. A szolgáltatott információ menedzselése

A könyvtárakban a rendszerváltozás kapcsán többször volt eszmecserék tárgya a könyvtár oktató-nevelő funkciója. A könyvtár alapvető „terméke” ugyanis a tudáshoz vezető út, ami elég kevésbé kézzelfogható. Ma már nem kérdés, hogy az informálódási igény, az olvasási igény gerjesztése a könyvtár küldetését alapvetően támogatja. A gyakorlatban a könyvtár a tudás átvitelének könnyítésére ajánló bibliográfiákat, referátumokat stb. készít vagy közvetít, könyvtárhasználati útmutatót állít össze, az interneten is hozzáférhető OPAC-ot nyújt, író-olvasó találkozót rendez, olvasótábort szervez, az óvodásokat, diákokat, felsőoktatási hallgatókat körbevezeti a könyvtárban, és bemutatja szolgáltatásait (például Dannenberg 2000). Erőfeszítéseket tesz a könyvtárhasználat tantervben való oktatására, és szórólapokat, könyvjelzőket gyárt egy-egy szolgáltatása népszerűsítésére. Ebbéli tevékenységeiben szövetségesekre lel az oktatási intézményekben, (könyv)kiadókban és terjesztőkben.

Az olvasókkal való bizalmi kapcsolat kialakítása akkor lehet sikeres, ha a szolgáltató ismeri célcsoportját. (Erről részletesebben a könyvtárgazdaságtan fejezetben, lásd 8.2. és 8.3.).

9.1.5. A pr-részleg helye és feladatai

A pr-tevékenység irányítási funkció, a menedzseri munka része, ezért a pr-egységnek a legfelső menedzser közvetlen alárendeltségében kell működnie. Csak ebben az esetben biztosítható, hogy a pr a szervezet kommunikációjának egészét átfogja, és megvalósulhat a szervezet stratégiai és taktikai döntéseiben való érdemi részvétele. (Van példa arra, hogy a pr-egység a marketingosztály részeként működik, de ilyen helyzetben működése korlátozott, például nem tud belső pr-rel foglalkozni.)

Az önálló pr-szervezeti egység feladatai a szervezet belső és külső kommunikációs koncepciójáért és annak végrehajtásáért viselt felelősség keretében:

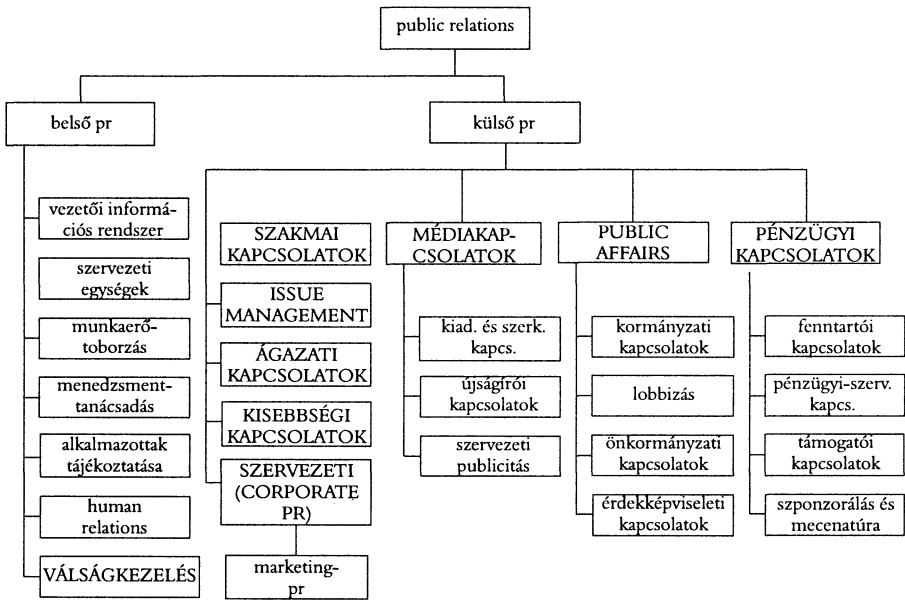
- ♦ a munkatársak és a közvélemény tájékoztatása a szervezet céljairól, eredményeiről és problémáiról (nyílt és információs magatartás tanúsítása);
- ♦ a kommunikációs filozófia, a pr-stratégia és -stílus megismertetése, megértetése a munkatársakkal és támogatásuk megszerzése;
- ♦ a pr-kapcsolatok koordinálása a szervezet minden területén;
- ♦ a szervezet és környezete közötti kommunikációs kapcsolatok elemzése és a pr-programok, -akciók tervezése, szervezése, kivitelezése;
- ♦ tanácsadás a felsővezetők számára stratégiai és taktikai döntések meghozatalához, javaslattétel a problémák kommunikációs kezelésére;
- ♦ környezeti visszacsatolás, a szükséges kommunikációs változások elkészítése.

A szervezet minden tagja részese a kommunikációs folyamatnak, tehát indokolt részvételük a pr-tevékenységekben. Nagyobb szervezetek esetén a feladatok olyan munkakörökre esnek, mint pr-igazgató, pr-főmunkatárs, szóvivő, sajtóelőadó, pr-asszisztens stb.

A pr-feladatok elvégzését természetesen ügynökségre is lehet bízni. Ebben az esetben kritikus sikertényező a pr-ügynökség kiválasztásának kritériumai, az úgynevezett briefing (a megbízott kellően részletes eligazítása a feladattal kapcsolatban), a szerződés kidolgozottsága és az ellenőrzés.

9.2. A pr eszközei

A szervezeti kommunikáció szervezésének számos ága, lehetősége van. Ezek részben irányukban, részben céljaikban különböznek.



(Szeles 1999 alapján)

1. ábra
A pr szakterületei

A továbbiakban csak részben támaszkodunk a fenti ábra tartalmára, s a könyvtárak számára fontosabb aspektusokat tárgyaljuk. Fontos azonban megjegyezni, hogy a jó pr-es nem eszközökben, hanem hatásmechanizmusokban gondolkodik.

9.2.1. Az imázs és formálása

Sem az ember, sem a szervezet nem tud nem kommunikálni. Akár megszólal egy üggyel kapcsolatban, akár nem, mindkettő jelentéssel bír. A kérdés az, hogy mindezt hogyan teszi. A mechanizmus megértéséhez fel kell vázolnunk az imázsalkítás alapfogalmait.

Az emberekben ugyanarról a valóságról számos kép élhet. A pr szempontjából ennek a ténynek megkülönböztetett jelentősége van. Nézzük sorjában e képeket, s közben a valóság kifejezést helyettesítsük saját magunkkal vagy szakmánkkal/ szervezetünkkel/osztályunkkal/munkacsoportunkkal.

3. táblázat

A valóság kommunikálásának szintjei

A valóság maga	Ezt pontosan senki sem ismeri
A valóság általunk érzékelt képe	Önimázs; személyes értelemben: énkép
A valóságról általunk sugallni kívánt kép	Arculat (= CI – corporate identity, „pecsét-nyomó”)
A valóságról az egyes célcsoportokban összeállt kép	Imázs (= image, imágó, képmás, „lenyomat”) a szubjektumon keresztül megszürt, az érzékelések során kialakult tudati képek rendszere, amely magában foglalja és pszichikailag tükrözi a szubjektum teljes környezetét

Az imázs – más megfogalmazásban – pszichológiai kategória. Az, amit az emberek gondolnak, éreznek, hisznek, érzékelnek az intézményről, termékről, szolgáltatásról, márkáról és emberről. Az imázsformálás gondolatok, érzelmek, hitek, érzetek alakítása. Az imázs a szubjektumban nyer értékelést, tehát általános kategóriákban nem érdemes beszélni róla, mert csak konkrét emberekhez kötődik. Fajtái:

- ♦ Termék/szolgáltatás imázs
- ♦ Brand (márka) imázs
- ♦ Szervezet/cégimázs.

Az arculat tehát a szervezet által készített pecsét, az imázs pedig annak papíron megjelenő lenyomata (Szeles 1998). Definíciószerűen: stratégiai irányítás, cselekvési programok, intézkedések és tevékenységek, amelyek összehangolva az egyes részlegek tevékenységét, a szervezet belső és külső értékelésének, minősítésének sikeres és pozitív, tervszerű alakítását, tudatos építését célozzák. Optimális esetben a valóság, az arculat és az imázs között nagy az egybeesés. Ne feledjük: a tény nem egyenlő a véleménnyel. A vélemény a tényről bennünk kialakult kép. A tény pedig – optimális esetben – a feltételezés és a következtetés alapja. Minél

érintettebb a befogadó, annál kisebb a hangsúly a tényen, és annál hangsúlyosabb a feltételezés és a következtetés.

A kommunikációban a tény és a vélemény nem mindig ugyanarra a valóságra utal. (Például: *Vélemény*: A paksi atomerőműben üzemzavar keletkezett. *Tény*: A harmadik emeleti női vécében letörött a csaptelep.)

Az arculati menedzsment összehangolt stratégiai és operatív tevékenységek által az egyes részlegek tevékenységét és a szervezet belső és külső értékelésének minősítését alakítja és építi. Az arculatot döntően a kommunikáció, a termék és szolgáltatás minősége és a fizikai megjelenés határozza meg. De ezek közül is leginkább a tettek. Lássuk az arculat képletét:

$$\text{Arculat} = \text{Ké} \times (\text{Ko} \quad \text{T} \quad \text{F}) \times (\text{S} + \text{Ku})$$

kép (önimázs) kommunikáció tettek fizikai megjelenés struktúra kultúra

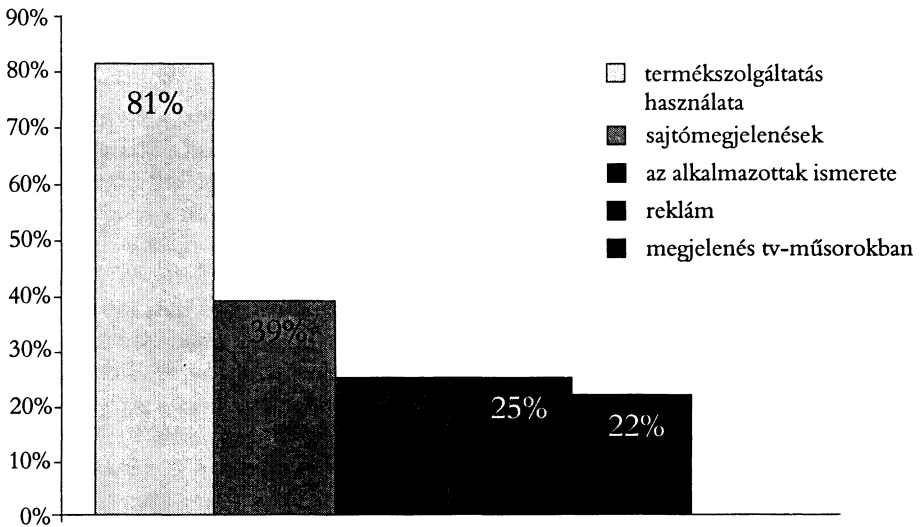
A képlet tényezőire leginkább a szervezet felső vezetőjének van hatása. Amennyiben tehát a pr-tevékenység hatékonyságát biztosítani szeretnénk, akkor annak a felső vezető hatáskörébe kell tartoznia. Ez nagyobb szervezetben közvetlenül a felső vezető alá rendelt pr-vezető, pr-igazgató személyében valósul meg.

A termék és a szolgáltatás megjelenése

Nagyon gyakori, hogy a „felvilágosult” szervezet jelentős összegeket és figyelmet fordít vizuális arculati elemeinek megteremtésére és elfeledkezik arról, hogy az imázst leginkább maga a szervezet által előállított termék vagy szolgáltatás befolyásolja (2. ábra) (Kohn–Tepper 1981).

A szolgáltatásminőséget a munkatársak verbális és nonverbális kommunikációjának minősége(!) határozza meg leginkább (lásd Sárosdi 1999). Ráadásul nincs olyan ember a cégnél, aki adott esetben ne válhatna imázsalkító frontemberré. Egyenruha-viselet esetében nemcsak a viselést, hanem a karbantartását is kötelezővé kell tenni. Ha a szolgáltatásminőség és az arculati elemek között nincsen összhang, akkor az a szervezet kárára van. Egy dinamikát, növekedést sugalló logó a túlnyomóan hagyományos értékeket hangsúlyozó, értékőrzésre összpontosító szervezet esetében visszatetszést, erősebben fogalmazva: a disszonancia vagy éppen a hazugság érzetét keltheti a célcsoportokban (Zsargó 1993). A szolgáltatáshoz szorosabban, lazábban kötődő eszközök, így a berendezések állapota, tisztasága, a szobanövények vagy éppen a könyvtár előtti kertecske gondozottsága szintén hatást gyakorol a befogadókra.

Nemrégiben még az interneten való jelenlét maga is üzenet volt. Ma egyre inkább a jelenlét minősége a kérdés: nem közömbös, hogy statikus broszúraoldallal vagy interaktív kínálattal, üzleti alkalmazással van jelen az illető szervezet. Információs és könyvtári szervezet esetében lényeges kérdés például, hogy szolgálta-



2. ábra

Az imázsbefolyásoló tényezők ereje (USA)

tásai hogyan és mennyire érhetők el honlapján keresztül, bár ez utóbbi már jelentős részben az elektronikus üzletvitel (e-business) kérdésköre. A TNT és a FedEx küldeménytovábbító cégek egyaránt lehetővé teszik az interaktív szállítmánykövetést és az internetes megrendelést. A szállítás ezáltal önmagában nem lesz biztonságosabb, de annak látszik. Komoly imázsnövelő, ha egy könyvtár elektronikus katalógusa az interneten is elérhető, naprakész, az előjegyzéseket is lehet online intézni, a könyvtárosoknak küldött e-maileket pedig postafordultával megválaszolják.

Szintén gyakori, hogy a szervezet képviselői (bármely hierarchiaszinten és beosztásban) úgy érzik, hogy mennyiségileg eleget kommunikálnak, környezetük eleget tud róluk. Ez szinte mindig tévedés. Ugyanis a tudatos kommunikálás, imázsmenedzsment folyamatos munkát kíván: a tegnap, a múlt héten vagy a tavaly kiadott sajtóközlemény hatása az idővel csökken, tehát az imázs pusztá fenntartása is folyamatos munkát kíván meg, hát még annak aktív alakítása. „...amit nem emelsz – szüntelen – süllyed” (Fodor 1995).

A szervezeti kultúra is jelentősen befolyásolja az arculatot. A kultúra tárgyakban és viselkedési formákban, úgynevezett rituálékban egyaránt testet ölt. Az összhatás kevésbé látható, inkább érezhető: „Én nem tudom mitől, de az emberek szívesen időznek el a közkönyvtárban” – mondhatják a használók, amikor a könyvtár szervezeti kultúrája feladatátípusú, és fontosnak tartja a befogadást, barátságos miliőt.

Szervezeti vizuális elemek (CD – corporate design)

A különböző arculati elemeket nem mindig könnyű szétválasztani, mert hatásukat egymással összhangban fejtik ki. Tudatos arculati menedzsmentet végző szervezetek ezek meghatározására úgynevezett arculati kézikönyvet állítanak össze. Ha már elkészült, használata kötelező, minden vizuális kommunikációs tevékenységre érvényes és mindig kéznél kell lennie. Annyi példányban készül, ahány kommunikációs csomópont van a szervezetben. Nem lezárt mű, a szervezet fejlődésével párhuzamosan, de esetenként ugrásszerűen is változhat.

Az arculati elemek szinergikus (egymást erősítő) hatásának tudomásulvétele mellett külön tárgyalhatjuk a vizuális és a nem vizuális arculati elemeket.

A vizuális elemek közé tartozik a logó, a színvilág, a szimbólum, a betűtípus, a levélpapír, a névjegy, az épület, a berendezés stb., de náluk is az együttes hatás számít: kíváncsok, hogy a logó szín-, forma- és betűvilága visszaköszönjön az épületen, levélpapíron, honlapon, a munkatársak öltözetén stb. Gyakori, hogy a hagyományos pr-anyagoknak és a virtuálisaknak általában nem ugyanaz a készítőjük és nincs közöttük szoros munkakapcsolat; ez törést okozhat a szervezet megjelenésében. Hasznos, ha a forma alkalmazkodik a tartalomhoz, de akadhat kivétel is. Hogy a különféle megjelenések közül melyik hasson a másikkra, döntés kérdése. Olyan is van, hogy a honlap designja vagy más imázslemei jelennek meg a hagyományos kommunikáció elemeiben, például a levélpapíron, névjegyben, sőt a cég neve is erre utal, például Amazon.com., eBay. Könyvtár esetében egyértelmű utalás lehet például, ha az épület bejáratánál lévő címtáblán, levélpapíron a *www.varosikonyvtar.hu* jelenik meg.

A vizuális elemek tervezését lehetőség szerint megfelelő szakemberre kell bízni, aki ismeri az egyes formák, színek, betűtípusok közvetlen és közvetett hatását. Nem árt arra gondolni, hogy a zöld szín hajlamos a bizonytalanság keltésére, a narancs és vörös szín fokozza az étvágyat, a kék árnyalatai egzsaktságot, egyúttal hidegséget sugallnak. A sokszínű logót nagyon költséges reprodukálni, ráadásul a színárnyalatok máshogyan jelennek meg a különböző nyomtató-, illetve papírtípusok esetén. Kiadványok szerkesztésekor ügyelni kell az olvashatóságra: a talpas típusú betűk, a balra zárt, kevés kapitálist tartalmazó sorok jobban olvashatók. A szöveg, a képek vagy az üres terek tagolásánál a kontrasztelemek tudatos használata is sokat segít. A befogadók ezeket az „apróságokat” nem tudják megnevezni, de ezek hatására mondják, hogy: olcsó, elegáns, vidám vagy éppen zavaros hatást kelt a kiadvány.

Nem vizuális arculati elemek

Ebbe a körbe tartoznak a szervezetre jellemző nevek, szlogenek, nyelvezet. Idehaza is több szervezet kísérletezik könyvtár helyett más megnevezést adni magának: információs központ és könyvtár, médiatár, forrásközpont stb. Imázshordozó

lehet a felvett név is. Egy nagyvárosunkban a színház, a könyvtár, a múzeum, a város ugyanazon szülöttének nevét használja, ami nem a kívánatos megkülönböztetés irányába hat.

Jelentős hatást gyakorolhat a könyvtárba lépőre, ha jól észrevehető táblán olvashatja a könyvtár küldetését, minőségpolitikai nyilatkozatát vagy szolgáltatási szerződését. A hatás természetesen akkor teljes, ha ezek nem állnak ellentétben a szolgáltatás igénybevétele esetén tapasztaltakkal. Meghatározhatja a könyvtár imázsát, hogy hol és milyen módon jelenik meg a sajtóban. Előnyösen befolyásolja a közkönyvtár megítélését, ha kisebb-nagyobb kicsengésű hírekkel folyamatosan jelen van a helyi sajtóban, vagy ha innovatív lépéseiről rendszeresen olvashatni a szaksajtóban, vagy éppen a saját szaksajtón kívül, például vezetéstudományi, önkormányzati, informatikai stb. orgánumban. Ez utóbbi természetesen a szakma egészének imázsát is jótékonyan befolyásolja. Könyvtár általában nem alkalmaz zenei azonosítókat, de éppenséggel a könyvtár zárását jelezhetjük szignállal is olvasóinknak.

9.2.2. Médiakapcsolatok

A szervezet üzenetét nehéz minden célcsoporthoz közvetlenül eljuttatni. Kézenfekvő segítségül hívni a nyomtatott és elektronikus sajtó szereplőit. Ez a média-kapcsolatok szervezése útján valósul meg, a következő célokkal:

- ♦ a szervezet nyilvánosságának irányítása,
- ♦ az imázs gondozása,
- ♦ a szervezet, illetve termékeinek (szolgáltatásainak) márkagondozása,
- ♦ kampányok, akciók támogatása,
- ♦ költséghatékonyság elérése,
- ♦ a szervezeten belül pozitív hatások elérése (vö. belső pr 9.2.3.).

Akcióival a szervezet a nyilvánosságot, vagyis a társadalom információs rendszerét célozza meg. Ennek legnagyobb alrendszere a média. Üzeneteinek célba juttatására a szervezet – tudatosan vagy anélkül – médiamixet alakít ki. Ebben helyet kaphatnak hírügynökségek, sajtó, szaksajtó, szakmai hírlevelek, honlap, internetes médiumok, országos és helyi tévé és rádió. (Kisebb közösségekben igen erőteljes hatású lehet a „kontyos rádió”, azaz a szóbeszéd, pletyka, ami a leghagyományosabb eszközt veti be az üzenetek továbbítására. A pr-es munkáját e jelenség sokszor megkeserítheti, de adott esetben kiszivárogtatásra ki is használhatja.)

9.2.2.1. Médiakapcsolatok menedzselése

A tudatos médiamenedzselés elemei természetesen a menedzsment általános alap-tevékenységeit – tervezés, szervezés, vezetés, irányítás – tükrözik.

A kommunikációs célok és üzenetek meghatározása

Mint a szervezet más tevékenységeit, a stratégiai és aktuális médiakapcsolatokat is a szervezet stratégiájából vezetjük le. Ha imázsunk szinten tartása a cél, a folyamatos rendelkezésre állást kell demonstrálni; ez esetben megfelelő, ha a helyi napilapban, egyetemi újságban, szakmai levelezőlistán stb. rendszeresen megjelenünk újdonságainkkal. Ha akciót tervezünk, például a könyvtár kibővítését szeretnénk elérni vagy új szolgáltatást kívánunk bevezetni, akkor a megszokotthoz képest új formában és más médiumban is érdemes megjelenünk.

Médiumismeret

Derítsük fel a kommunikációs környezetet, annak szereplőit, és készítsünk úgynevezett sajtólistát (az újságírók neve, adatai és elérhetősége). Hasznos, ha személyes kapcsolatot alakítunk ki velük, és első kézből tájékoztatjuk őket rendszeresen, illetve alkalmilag is. Céljainktól függ, hogy adott üzenetünkkel szakmai közönséghez, használóinkhoz, fenntartóinkhoz vagy más célcsoportokhoz szólunk. Mindezeknek eltérő médiafogyasztási szokásaik vannak, amelyekhez alkalmazkodnunk kell. Az sem mindegy, hogy az egyes médiumokra hogyan tekintenek célcsoportunk tagjai. Vannak, amelyekben megjelenni vegyes érzelmeket vált ki. Ne feledjük: az imázssalakítás döntően nem objektív, hanem szubjektív elemeket használ.

Célunk, hogy a média által minél több (és hatékonyabb) üzenetet tudjunk eljuttatni célcsoportjainkhoz. Az újságíróknak is hasonló a célja, még ha ez nem mindig tudatosul is. Ebben a viszonylatban a sajtó kapuórszerepet játszik.

Ma már a szerkesztőségek nagyobb része előnyben részesíti az elektronikus formátumú dokumentumokat, de egyes újságírók ragaszkodnak a fax használatához, mert nem bíznak szerkesztőségük vírusfigyelő rendszerében, kompatibilitási problémáik vannak stb. (Janal 1998). További szempont a letöltési idő, mely ha túl nagy, felbosszanthatja az újságírót, s ez nem szolgálja az ügyünket. Mindazonáltal az e-mailen érkező sajtóközleményeket az újságírók általában kedvezőben fogadják, mert

- ♦ gyorsan megkapják,
- ♦ akár útközben is elérhetik,

- ♦ könnyen megválaszolhatják,
- ♦ könnyű szerkeszteni az anyagot,
- ♦ olcsóbb a használata (Mikulás 2000).

Ütemezés és a források meghatározása

Kézenfekvő, de nem árt hangsúlyozni, ha az általunk szervezett eseményről előzetes hírt adunk ki, akkor célcsoportjaink tagjai idejekorán be tudják jegyezni naptárukba az időpontot. Ettől függetlenül a rendezvényt megelőzően egy hónappal és egy héttel korábban is küldhetünk a rendezvény természetétől függően üzenetet a napisajtóban, e-mailen, szakmai hírlevélben és honlapunkon. A sajtókapcsolatok anyagi ráfordításai között a nyomdai, sokszorosítási, postázási kiadásokon túl a munkatársak idejét is számításba kell venni, ezt sokan hajlamosak alultervezni.

Hírgenerálás, a sajtóanyagok elkészítése és ellenőrzése

A pr-es munkájának középponti tevékenysége azt kitalálni, hogy a mindennapi élet mozzanataiból mivel jelenhet meg szervezete a különböző médiumokban (háttér-információk, sajtóközlemények, fotó- és audiovizuális stb. anyagok készítése). Az események kitalálása a leleményességen múlik: a tizenötezredik dokumentum beszerzése, leselejtezett könyvek vására, a könyvtár alapításának évfordulója, új adatbázis vagy partnerkönyvtári szolgáltatások elérése, író-olvasó találkozók stb. Ambiciózus közkönyvtár rendezhet akár karateversenyt is a helyi sportegyesülettel karöltve, ezáltal a sport szokatlan publicitást, a könyvtár pedig a belépőjegyek árából többletforrást kaphat például új számítógép vagy éppen sportadatbázis beszerzésére. Hozzászólhatunk tevékenységi körünket érintő hírekhez, s ha ezt rendszeresen és megfelelő színvonalon tesszük, akkor nagy esélyünk van arra, hogy előbb-utóbb az újságíró hozzánk mint szakértőhöz fordul az ágazatunkat érintő kérdésekben.

Tapasztalt, hogy a szakmán kívüli tudományos és népszerű sajtó egyaránt nemcsak elfogadja, hanem várja és meg is fizeti a profiljuknak megfelelő témában és stílusban írt, könyvtárral kapcsolatos szakcikkeket (Mikulás 1993).

A sajtó tájékoztatása

A rendszeres és rendkívüli sajtóközlemények, hírlevél, press kit (a sajtó számára összeállított, túlnyomóan nyomtatott információkat tartalmazó információs csomag), háttérbeszélgetés, sajtókirándulás, sajtóreggeli, e-mail-elérhetőség, honlap – mind az eszközök közé tartozik. Már esett róla szó, de idézzük fel: az újságíró

4. táblázat

Műfajok a nyomtatott sajtóban

Tájékoztató műfajok	Kishír	3-4 sor
	Címes hír	Kb. kétszer olyan hosszú, mint a kishír, és címe van
	Tudósítás	Még hosszabb, újságíró írja
	Riport	Újságíró idéz emberektől, sajtóközleményből
	Interjú	Interaktív nyilatkozat, lehet egyéni vagy csoportos
	Kommuniké vagy sajtóközlemény	Közlemény – press release (GB), news release (US), a szervezet szemszögéből vázolja a helyzetet, tartalmazza a közölni kívánt üzenetet a legfontosabb adatokkal
Publicisztikai műfajok	Cikk (normál, vezér-, belső vezér-, vita stb.), kommentár (magyarázat, jegyzet, glossza stb.), esszé, kritika (műkritika, recenzió)	
Kulturális műfajok	Művészeti műfajok (irodalom, film, színház, zene stb.), tudományos (ismeretterjesztő, tanácsadó), szórakoztató (rejtély, vicc stb.)	

és a mi érdekünk azonos, ha a médium célcsoportjai számára érdekes hírt kívánunk közzétenni. Ezért az újságíró általában szívesen fogadja a tőlünk folyamatosan érkező híreket, a megfelelően szövegezett kommentárokat.

A sajtót több műfaj alkalmazásával érhetjük el (lásd 4. táblázat):

A véleményformáló műfajok – vezércikk, tárcs, publicisztika, jegyzet, glossza és a hírmagyarázat vagy kommentár – egyre kisebb jelentőséget kapnak a mai sajtóban.

A kiszivárogtatás technikája által tesztelhetjük célcsoportjaink reakcióit. A „műfaj” kizárólag megbízható újságíró előtt alkalmazandó, aki ’félhangos’ kijelentésünk közlésekor megőrzi anonimitásunkat (Galánfi 1999).

Sajtófigyelés

Üzenetünk megjelenése után is számos teendőnk marad: az eredményesség mérése, sajtófigyelés, -szemlézés, regisztrálás, archiválás. Fel kell mérni saját eredményességünket: mely médium mennyiben adta vissza üzenetünket. Cél a szervezetről megjelent nyomtatott és elektronikus úton terjesztett publikációk összegyűjtése, elérhetővé tétele. A szakirodalom erre sajtófigyelő céget vagy könyvtárt javasol – esetünkben feltehetően az utóbbira, magunkra esik a választás. (A könyvtár számára ez üzleti lehetőséget is jelent: más vállalkozások számára felajánlhatja ebbéli szolgáltatásait.)

Elemzés, minőségi és mennyiségi értékelés, a vezetés informálása

A sajtófigyelést mennyiségi és minőségi elemzés követi (bontás tematikusan, befogadói rétegek, sajtóüzenet minősége és megjelenési idő szerint), melynek eredményei alapot jelentenek a sajtókapcsolatok fejlesztéséhez. Kérdéseink: mekkora volt üzenetünk átviteli határfoka (a célba ért, felvett üzenet és az eredetileg leadott üzenet hányadosa), optimális szintű volt-e a redundancia, a reakciók igazolják-e a hírértéket, a közlés hasznossága a befogadó szempontjából (tényezői: aktualitás, tartalmi érdekesség, célba juttatás). Hírünk fontosságát elsősorban célcsoportunk szemszögéből s csak másodsorban a magunkéból hasznos figyelni. A következő üzenet sikere érdekében megvizsgálandó például, hogy

- ♦ mennyiben torzult üzenetünk a médiában?
- ♦ mely médiától várható a legnagyobb/legkisebb siker?
- ♦ mekkora visszajelzést kaptunk a megcélzott szegmensektől?

A megjelent hírek kihasználása

Közléseink gyorsan feledésbe merülnek, ezért adandó alkalommal célszerű újra és újra feleleveníteni őket célcsoportjaink számára. A honlapon érdemes minden sajtómegjelenést elérhetővé tenni, hogy célcsoportjaink tájékozódhassanak közelmúltbeli viselt dolgainkról, s ezáltal kiszámíthatóbb legyen imázsunk. Friss hírek esetén linkekkel hivatkozhatunk korábbi eseményekre éppen úgy, mint az újságíróknak küldött elektronikus sajtóközleményeinkben. A kivágatgyűjtemény hasznos melléklete lehet éves beszámolóknak is, illetve a majdani „történetíróknak” (Gerő 2001).

Sajtómegjelenésünk dokumentumát még frissiben elküldhetjük számunkra fontos véleményvezéreknek, partnereknek, akikről feltételezzük, hogy nem kerül kezükbe közvetlenül a hír. Küldhetünk akár virtuális tiszteletpéldányt is.

9.2.2.2. A sajtóközlemény és az interjúadás

A napi- vagy hetilapba szánt sajtóközlemény készítésénél több dologra kell ügyelni. Szem előtt kell tartani, hogy a szerkesztő csak a szerinte fontos híreket közli. Ráadásul az is okkal feltételezhető, hogy a szerkesztő selejtezi a beérkező számos sajtóközleményt. Ezért beküldött anyagunk ragadja meg és tartsa is fenn figyelmét, hogy számunkra pozitív döntést hozzon. Növeli esélyünket, ha már ismerjük a szerkesztőt, vagy legalább telefonon értesítsük, mielőtt elküldjük az anyagot. Az általunk adott cím legyen rövid és figyelemfelkeltő, „blikkfangos”; szó szerint ragadja meg a tekintetet. A lead (magyarul: kiemelt első, összefoglaló bekezdés) tartalmazza a válaszokat a ki, mit, mikor, hol kérdésekre. Ezt követve fejtjük ki, hogy miért, hogyan, milyen eredménnyel történt vagy történik az esemény.

A szövegezés legyen lényegre törő (húzzunk ki belőle minden felesleges szót), a jelzők számát tartsuk minimális szinten, törekedjünk az objektivitásra, pontosságra, közérthetőségre, hagyjuk el a szakmai zsargont. Ugyanakkor azt se feledjük, hogy minél rövidebbre szabjuk a hírt, annál kevesebb jelenik meg. Válasszuk szét a tényeket és a véleményt. A helyesírás és érthető szövegezés minden esetben alapkövetelmény (Ashcroft 1999)

A sajtóközleményt tartalmazó iraton legyen rajta a feladó neve, elérhetősége, a közlemény célcsoportja, és hogy mikor közölhető, valamint honnan szerezhető további információ. Mellékletei lehetnek fotók, adatok stb. Elektronikus küldeménynél linkeket helyezhetünk el benne például a honlapunkon lévő letölthető háttéradatokhoz, megfelelő felbontású képekhez.

Érdemes megfigyelni, hogy a hazai sajtóban számos úgynevezett „pr-cikk” jelenik meg. A kifejezést azért indokolt idézőjelbe tenni, mert ezek gyakorlatilag fizetett hirdetések, azaz reklámok. „Megírom rólad, hogy ilyen vagy olyan jó vagy, ha vásárolsz nálam reklámfelületet” – hangzik gyakran az etikusnak távolról sem nevezhető ajánlat. Szerencsére a könyvtárak jellemzően nem ilyen módszereket alkalmaznak. Ugyanakkor tanulhatnak a rossz példából: az ilyen „pr-cikkek” nemcsak sok pénzbe kerülnek, de bizonyított tény, hogy hatásuk is minimális.

Ha egy újságíró interjút kér, először tudakoljuk meg a médium és az újságíró nevét, telefonszámát, s tisztázzuk az interjú témáját. Ezek után ellenőrizhetjük a médiát, s visszahívás előtt eldönthetjük, hogyan s mikor nyilatkozunk. Telefonon lehetőleg ne adjunk interjút. Legyünk tisztában a sajtótörvényben leírtakkal: mindenki köteles saját hatáskörében tájékoztatást adni (bár ennek nincs szankciója), az interjúalany pedig jogosult saját interjúanyagát a megjelenés előtt látni, kijavítani és jóváhagyni (ez rádió- és tévéinterjúra is vonatkozik). Ne álljunk kö-

Az újságíróval való találkozás 10 pontja

1. Ne féljünk, mert mi vagyunk a szakértők (ha mégsem, akkor nem szabad interjút adnunk).
2. Csak akkor adjunk interjút, ha célunk van vele; az olvasóra és a mondanivalóra figyeljünk.
3. Minden mondanivalónak legyen egy üzenete, ami lehetőleg szlogenszerű, ami az interjú során többször is elhangzik (a bevésés érdekében).
4. Szorítsuk minimálisra a szakmai zsargont.
5. Felkészüléskor készítsünk vázlatot.
6. Alkalmazzunk nyelvi „képeket” (könnyen elképzelhető képekkel „láttassunk”).
7. Egy a célunk az újságíróval: információ továbbítása, tehát működjünk együtt.
8. Válaszoljunk minden kérdésre, mellőzzük a 'No comment' kifejezést. A kérdés legyen ürügy üzenetünk újramondásához.
9. Provokatív kérdés esetén kérdezzünk vissza: miből gondolja, hogyan érti? Tájékoztat-lanságról árulkodó kérdés felvetése esetén kiderül, hogy az újságíró csak kérdezni tud. (Ezzel azonban csak ritkán éljünk!)
10. Amit el akarunk mondani, azt mondjuk el kérdés nélkül is. Például: Gondolom, az Ön lapjának olvasói is kíváncsiak arra, hogy...

télnék 'azonnali' interjúval, ugyanis időre van szükségünk, hogy felkészüljünk. Kínáljunk inkább alternatívát, például hogy 10 perc vagy 1 óra múlva állunk készen. Vagy szó szerint kérjük közölni: „most senki nem érhető el, 2 órán belül nyilatkozunk”. Ezzel krízishelyzetben elkerülhetjük azt a kijelentést, hogy „az illetékes elzárkózott a nyilatkozattól”.

Ami a stílust illeti: lassan beszéljünk, nehogy elveszítsük a fonalat. A gondolatot lassítsuk azzal, hogy a mondandó stílusára figyelünk. Tudatosan éljünk a non-verbális kommunikáció eszközeivel: testtartás, arcjáték, gesztus (kézmozgás); hanglejtés, hangsúly, szünet.

Ne feledjük, hogy a velünk készített interjú esetén annak szövegét jogunk van közlés előtt elolvasni, s adott esetben a közlést megtiltani. Gyakori, hogy az újságíró a szóban elhangzó neveket elírja vagy gondolatmenetünket félreérti. Ezért hasznos, ha a potenciálisan eltéveszthető elemeket a találkozás során írásban átadjuk neki.

9.2.2.3. Online eszközök a kapcsolattartásban

Az online pr mellett, hogy közvetlen hírforrássá teszi a szervezet pr-es munkatársát, számos előnyt kínál az 'offline pr'-rel szemben:

- ♦ Kiiktatja az „ajtónállókat” (újságírokat, szerkesztőket). Honlapunkon gyakorlatilag azt jelentetjük meg, amit szeretnénk. Másfelől az újságírói kontroll kiiktatása miatt gyakori, hogy a szervezeti honlapokon érdektelen, nehezen értelmezhető dokumentumok halmaza jelenik meg.
- ♦ Rugalmas határidőt kínál. A napi vagy heti lapzárták értelmüket veszítik: addig kell közzétenni a hírt, amíg friss. Ez után a híreknek az archívumban van a helyük.
- ♦ Több sztori elhelyezésére nyílik mód, elvileg nincsen terjedelmi korlát. Természetesen nem árt a takarékoság az olvasók türelmével.
- ♦ Továbbra is fontos a szavahihetőség, hiszen a hálón könnyebb ellenőrizni az anyagok érvényességét. A kiszemelt tárgyról egyáltalán nem csak a hivatalos honlapokról gyűjtik az adatokat.
- ♦ Hírcsoportok, levelezőlisták és fórumok. Az újságírók hírek, vitaanyagok, fogyasztói észrevételek és kutatási adatok után böngészhetnek a hálózaton.
- ♦ Az online konferenciák, sajtótájékoztatók szintén felhasználható eszközök. Hátrányuk, hogy az élőszó finomságai, árnyalatai elsikkadnak.
- ♦ Sajtószoba. A szervezet valamennyi sajtóközleményét, illetve a már megjelent cikkeket is kiteheti honlapjára. Emellett a sajtóközlemény e-mailen elküldhető ügyfeleknek, alkalmazottaknak, kuratóriumi tagoknak és másoknak, akik jelezték érdeklődésüket, és megrendelték ingyenes hírlevelünket. „Komoly” újságírók számára a honlapunk elzárt részeihez (az exkluzivitás biztosítására) jelszó is adható.

Interaktív sajtóanyagokat a szervezet eljuttathat hagyományos vagy online szerkesztőségeknek, sajtóadatbankoknak, hírügynökségeknek, szakmai szervezeteknek, érdekcsoportoknak és más virtuális fórumoknak. Az online hírügynökségek alapszolgáltatásai térítésmentesen érhetőek el. Az interaktív sajtóanyag jellemzője, hogy e-mail-alapú, s lehet például kép-melléklete, hiperhivatkozásokat és kapcsolatfelvételi linkeket tartalmazhat, s jellemző, figyelemfelkeltő tárggyal bír.

Video-sajtóközlemény is készíthető CD-re, amely ötvözi a multimédiás elemeket, fokozva ezzel a közönségre gyakorolt hatást. Megjegyzendő azonban, hogy az internet használatának minőségét nagyban befolyásolja a hazai kábelek sávszélessége és aktuális leterheltsége. Így fennáll a veszély, hogy az elégtelen hozzáférés bosszúságot szül.

A szervezet internetes megjelenése pr-szempontról akkor eredményes, ha a látogatók rendszeresen visszatérnek, s letöltik az ott található információt. Ezért az internetes megjelenésnek minél interaktívabbnak kell lennie: az olvasó ugyanis jobban értékeli az olyan információt, melyért neki is kellett valamit tennie. Fontos tehát, hogy a látogató további tájékoztatására legyen lehetőség akár e-mailen, hírlevélformában, minél hamarabb, akár telefonon, akár postán.

Elektronikus hírlevelet e-mail segítségével bárki létrehozhat. Kiadási és terjesztési költségei a nyomtatotthoz képest szinte elhanyagolhatóak. A jó hírlevél jellemzői: megfelelő tartalom, egyszerűség, közösséggenerálás, a szakértelem, kompetencia demonstrálása. A segítőkész tanácsok több elismerést hoznak, mint a szlogenek (Zbar 1999).

A sok érdeklődő közösséget formálhat, ha információikat, véleményüket egymás között megoszthatják. A virtuális (szakmai) közösségek arra is használhatók, hogy folyamatosan figyelve, célozva, megfelelő pillanatokban elhíntsük üzeneteinket. Ennek eszköze a levelezőlista, például Katalist, MEK-lista, LIBADMIN vagy MIBE-lista. A levelezőlista aszinkron konferenciabeszélgetés, amely e-mailek útján zajlik. A listára (nem pedig a lista tulajdonosának) küldött üzenetek a lista valamennyi felhasználójához eljutnak.

A hírcsoportok (vitakör, vitacsoport) és fórumok hasonlóan a levelezőlistákra, de míg a levelezőlisták a beérkező üzeneteket e-mailen szétküldik, a fórumok és hírcsoportok megtekintésre kihelyezik egy bárki által felkereshető helyre. A fórumokon (lásd például Index, CNN, Menedzserfórum, benne az MPRFórum, az első magyar nyelvű fórum pr-szakembereknek) és hírcsoportokban az egy adott témára, felvetésre reagáló válaszok az eredeti üzenethez hozzáfűzve jelennek meg. A fórum és a hírcsoportok megtalálási helyükben térnek el egymástól.

A virtuális közösségekben való jelenlét kínálta előnyök:

- ♦ ügyfélszerzés és ügyfelek megtartása (reménybeli fogyasztók ezreit érhetjük el),
- ♦ piackutatás (megtudhatjuk, mi izgatja a piacot, és mi is feltehetjük a magunk kérdéseit),
- ♦ válságkezelés és -megelőzés (megtudhatjuk, mit beszélnek rólunk),
- ♦ kapcsolatépítés (válaszolhatunk ügyfeleink kérdéseire),

- ♦ publicitás (felhívhatjuk a figyelmet kapcsolódó fórumokra, például honlapokra),
- ♦ folyamatos munka eredményeként egy szakterület elismert szakértőjévé válhatunk.

A fórumokon, hírcsoportokban való részvétel olyan kérdéseket vet fel, amelyek korábban – legalábbis ilyen formában – nem jelentkeztek. Képzeljük el, hogy munkatársunk – érintettsége révén – hozzászól egy témához az interneten. Ha munkahelyéről teszi ezt, akkor e-mail-címe vagy aláírásfájlja elárulhatja, hogy melyik szervezet tagja. A többi résztvevő tehát munkatársunkat nem egyénként, hanem egy szervezet képviselőjeként tartja számon. Az is előfordulhat, hogy a hírcsoport témája kényes lehet a szervezet számára. A szervezetnek fel kell készülnie az ilyen helyzetekre, és tudatnia kell a munkatársakkal, hogy a szervezeti azonosító elemekkel hol és hogyan nyilatkozhatnak. A fentiek miatt hasznos, ha internethasználati politikát, irányelveket dolgozunk ki, és azokat munkatársaink tudtára adjuk. Ezzel mérsékelhető az a hazai könyvtárosokat is érintő jelenség, hogy a vezetők jelentős hányada formálisan vagy informálisan korlátozza a munkatársak számára a levelezőlistákon való megjelenést, hozzászólást.

9.2.3. Belső pr

A belső pr a szervezet és az alkalmazottak közötti kölcsönös előnyökön nyugvó kommunikációs kapcsolat, melyen keresztül az alkalmazottak összehangoltan cselekedve azonosulnak a szervezet céljaival. Nincs olyan menedzseri funkció – tervezés, szervezés (munkafolyamatok, struktúra), vezetés (kommunikációs stílus, szervezeti egységek közötti koordináció), irányítás –, amelyhez ne kellene hatékony és komoly pr.

Céljai a következők:

- ♦ munkavállalók informálása,
- ♦ munkavállalók motiválása,
- ♦ elkötelezettség fokozása,
- ♦ együttműködés segítése,
- ♦ működési zavarok, konfliktusok csökkentése,
- ♦ a változások iránti nyitottság növelése,
- ♦ a szervezeti hatékonyság növelése,
- ♦ a szervezeti kultúra és a munkamorál javítása,
- ♦ a fluktuáció csökkentése,
- ♦ a vezetési feladatok támogatottságának javítása,
- ♦ a belső és külső pr közötti összhang megteremtése.

A belső pr több ponton összefonódik a humánerőforrás-gazdálkodás és a (személyzeti) vezetés területével. Ezen belül a munkatársak elégedettsége, munkához való viszonya, eredményessége és bizalma szoros kapcsolatban áll azzal, hogy a szervezeten belüli információk mennyire érhetők el számukra. Egy néhány évvel ezelőtti felmérés szerint a hazai szervezetekben az információ-visszatartás és -szelektálás a döntéshozók igen gyakran alkalmazott eszköze, bár a gazdálkodó-szervezeteknél csökken ez a tendencia. Az információval szemben támasztott követelmények: legyen időbeni, rendszeres, megbízható, egyértelmű és őszinte.

A belső pr-célt kitűző rendezvények célja a kölcsönös tájékozódás a részlegek tagjai között, a lojalitás erősítése, a belső nehézségek leküzdésének megbeszélése, a szervezeti kohézió erősítése, belső szakmai információcsere, (vö. tudásmenedzsment 8.5.3.1.) elismerések kifejezése. A menedzserek az esetek többségében figyelmen kívül hagyják, hogy cselekedeteik jelentős szimbolikus értékkel is bírnak. A szervezet közös rendezvényén például az igazgató minden asztalhoz lépjen oda, s az sem mindegy, hogy kivel, hogyan fog kezét. (Egy megyei könyvtárból kilépő munkatárs arról számolt be, hogy többéves ottdolgozása ideje alatt az igazgatóval csak a kilépése alkalmával váltott szót.)

A belső pr céljára is felhasználható rendezvények és eszközök:

- ♦ bemutató az újonnan érkezett munkatárs számára vagy új belépők kézikönyve (Szegedi 2001),
- ♦ belső nyílt nap,
- ♦ vezetői tájékoztatók,
- ♦ szervezeti szabadidős rendezvények,
- ♦ évfordulók, névnapok, kitüntetések,
- ♦ munkatársak beszámolóí külső tapasztalatokról,
- ♦ belső továbbképzések, előadások,
- ♦ munkamegbeszélések,
- ♦ fórumok, belső állásbörze,
- ♦ vezetői látogatások, fogadóórák,
- ♦ év végi vagy év eleji vezetői beszámoló,
- ♦ etikai kódex, küldetésnyilatkozat, ügyfélkapcsolatok kézikönyve (nagy ügyfélforgalom esetében), minőségpolitika,
- ♦ informális kommunikáció (körültekintően kell alkalmazni, mert romboló hatású is lehet),
- ♦ intranetalkalmazások,
- ♦ belső értesítők, hírlevelek, faliújság.

Az eszközök a munkatársak számos szegmensét célozhatják meg: új vagy éppen régi dolgozók, magasan vagy alacsonyan képzettek, kék- vagy fehér gallérosok, érdektelenek, szakértők, részmunkaidősök, távmunkások, menedzserek stb.

A belső pr fontosságát mutatja, hogy nyugati vállalatoknál sok helyen megtalálható az e területtel foglalkozó kommunikációs alelnök. Elvük: „amit meg lehet értetni, azt nem kell megparancsolni”. A befektetés stratégiai távon érvénye-

sül, például azáltal, hogy szabályozni tudja a fluktuációt. Rövid távon pénzt visz, hosszabb távon költségeket kímél.

A közép- és operatív vezetők gyakran panaszkodnak, hogy csak a közvetlen feladataikhoz kapcsolódó információkat ismerik. A belső hálózaton üzemelő intranet következetes alkalmazása eszköz lehet az ilyen panaszok mérséklésére. Van olyan hazai könyvtár, amely intranetet működtet, és az is gyakori, hogy különböző könyvtárak munkatársai projektjeik alkalmával – virtuális szervezetet alapítva – közös levelezési listát hoznak létre.

A belső hálózat mint a tudásmenedzsment egyik eszköze, nagyban elősegíti a szervezeten belül dolgozók egymás közti információcseréjét, előmozdítja a kísérletezést, továbbá az erőforrások széles skálájának összehangolt felhasználásával hozzájárul a szolgáltatások fejlesztéséhez. A könyvtári OPAC-kal és elektronikus munkakörnyezettel (workflow) összeépített, félig intranetportálokat maga a szervezet vagy alvállalkozója alakítja ki. A technológia lehetővé teszi, hogy az információ elosztása a munkatársak kompetenciája szerint legyen hozzáférhető. A szervezeti portál alkalmazásával a szervezet szabályozni tudja a munkatársak internetezését, tartalmazhat például belső előírásokat, adatbázisokat, ISO 9000-es dokumentumokat, oktatási anyagokat (a Ford például ilyen módon képi márkakereskedőt).

9.2.4. Társadalmi ügyek kezelése; kormányzati és közösségi kapcsolatok

A pr-en belül a társadalmi ügyek kezelése (IM – issue management) tartozik leginkább a felsővezetői tevékenységek körébe. Ezek célja a szervezet gazdasági és társadalmi érdekeinek védelme és érvényesítése.

Az issue management szűkebb értelmezésben környezetfigyelés és monitoring, bővebben pedig a kommunikációt, monitoringot, érdekharmonizációt és stratégiai tervezést magában foglaló vezetői tevékenység. Célcsoportjai a fontos döntéshozók, használói csoportok, beszállítók, társadalmi szervezetek és csoportosulások. Az IM céljai:

- ♦ a szervezet gazdasági és társadalmi érdekeinek védelme,
- ♦ az érdekek agresszív érvényesítése,
- ♦ alapelvek rögzítése.

Az érdekérvényesítés szakaszai a folyamatos környezetfigyelés (monitoring), a környezettel való kommunikáció, a különféle társadalmi csoportokkal való érdekharmonizáció és a célok elérése érdekében stratégiai tervezés.

A szervezet nemcsak ügyfeleivel (olvasók, használók), üzleti partnereivel (dokumentumbeszállítók, információmegrendelők stb.), versenytársakkal (más költségvetési intézmények vagy információszolgáltatók) kommunikál, hanem fenn-

5. táblázat

Issue management-tevékenységek

	A tevékenység leírása	Eszközei
1. Issue monitoring	Információszerzés a szervezetre ható tényezőkről, a környezeti változásokról, reaklási stratégiák kialakítása. Célja: a környezeti hatások megértése, a reaklási lehetőségek felmérése, korrekciós műveletek és döntések előkészítése	A szervezet tevékenységével a döntéshozók tevékenységének és a média (például hírlapok, hírcsoporthok, fórumok, hírlevelek) folyamatos figyelése, a hírszegmens-arányok változásának mérése, adatbányászat.
2. Kommunikáció	Az IM figyelmezteti a szervezetet az érdekeltekre, azonosítja az előnyöket, az ellenállás mértékét, rávilágít az egyeztetés lehetőségeire. Cél: az érdekcsoportok informálása, hiedelmek és prioritások alakítása.	Telefon, személyes találkozás, levél, honlap, fórum, elektronikus hírlevél, hírcsoport stb. A véleményvezérekkel, sajtóval való hatékony kapcsolattartás eszköze a telefon, levél, e-mail.
3. Érdekharmozizáció	A környezetben zajló hatalmi harcokban való részvételt segíti. Ennek célja a legelőnyösebb választási lehetőség kiválasztása. Cél: kompromisszumkeresés (mivel az érdekek egyidejű kielégítése nem lehetséges).	Egyeztetés az azonos és ellentétes szándékú érdekcsoportok képviselőivel. Sajátos eszköz az internetes hadviselés; eszköze például az oldalak feltörése, a spamming. Ezek a büntetőjog kategóriájába tartoznak; ésszerű felkészülni megelőzésükre.
4. Stratégiai tervezés	A stratégia a szervezet üzleti céljainak optimális elérését szolgálja. Cél: a szervezet által készített üzleti terv céljait támogató nyilvánosságpolitikai terv.	A tervek tudatosításának eszköze a belső, esetleg külső hálózaton való hozzáférés biztosítása. A partícipatív vezetés kihasználja az intranet adata lehetőségeket már a tervezés folyamatában is.

tartóival, illetve a működésére hatást gyakorló más döntéshozókkal is. Ez utóbbiak (kormányzati szervek, önkormányzat vagy egyetemi tanács, szakmai szervezetek) hozzáállása alakítja elsődlegesen a szervezetre vonatkozó rendeleteket, utasításokat, törvényeket, pénzügyi rendelkezéseket (adó, tb, tarifák stb.), gazdasági viselkedést, erőket, pozíciókat.

E viszonyt kezeli a public affairs (pa), vagyis a szervezet érdekvéonyesítő rendszere, melynek célja a változó körülményekhez való alkalmazkodás, a szervezet céljainak megismertetése és kapcsolattartás a társadalom különböző szintű döntéshozóival. Ennek eszköze a lobbizás, célja a szervezet legitim érdekeinek védelme. Célcsoportjai a hatalmon lévő kormány, pártok, minisztériumok, hatóságok, megyei és települési önkormányzatok, kamarák, szakmai szervezetek, szövetségek stb., valamint a közvetlen fenntartók. A lobbizás tehát:

- ♦ a konfliktusmegoldó menedzsment eszköze; a döntések befolyásolása adott kérdésben a döntéshozó külső közvéleménycsoportokkal való kommunikáció által – az állam és a társadalom közötti kapcsolatot teremti meg;
- ♦ a döntéshozatal befolyásolása a lobbizó számára kedvező irányba.

Szintjei megegyeznek a döntéshozatal szintjeivel: kormányzati, parlamenti, önkormányzati és/vagy fenntartói, hatósági, érdekképviselői szervezetek.

A lobbizás alapja az issue management, amely folyamatosan figyeli a környezeti változásokat, érdekcsoportokat (interest groups), érdekszervezeteket. Ismerni kell az ügy lehetséges kimeneteleit, a döntéshozatali mechanizmust (határidő, információ, módszer, döntés tartalma), valamint a döntéshozatal szintjeit, szereplőit (Kövécse 2001).

A lobbizás tevékenységei időrendi sorrendben:

- ♦ Célmeghatározás és méretezés (a túl merész célok esetén nagyobb a kudarc esélye).
- ♦ Lehetséges érvrendszer, módszer kidolgozása, ellentételezések a kompromisszumok érdekében.
- ♦ A lobbizó kiválasztása (magunk vagy 'hivatásos' lobbista).
- ♦ Időzítés: jobb minél hamarabb kezdeni. Kiket és milyen sorrendben keresünk meg? (A magasabb beosztásúakat jobb később felkeresni, mivel kevesebbszer lehet velük találkozni és kisebb a szakismeretük az adott szűkebb területen.)
- ♦ Kapcsolatépítés (networking). A cél elérni, hogy a célszemély hallgassa meg érveinket, és legyen nyitott a téma iránt.
- ♦ A kulcstámogató (gazda) megnyerése a megfelelő módosító indítvány előterjesztésére.
- ♦ A támogató koalíció megszervezése.
- ♦ Kutatás (research).
- ♦ Eseménykövetés (monitoring), vö. issue management.
- ♦ Tanácsadás (consulting).
- ♦ Átvilágítás (auditing) – a helyzet felmérése.
- ♦ Az érdekvényesítés maga (lobbying) – találkozás a döntéshozóval.

A lobbizás számos pr-eszközt vesz igénybe. Leggyakoribb a személyes találkozó, melynek eredményességét az ez alkalommal átadott írott anyagok (beszámoló, felmérések, hatástanulmányok) segítik. Eredményes módszernek bizonyultak a helyszíni látogatások (site visit) vagy az általunk szervezett konferenciák, szemináriumok, melyekre előnyös a célszemélyt is előadónak megnyerni. Célzott médiamegjelenések is jótékonyan hatnak a célok elérése érdekében. Honlapunkon oldalakat helyezhetünk el pa-célcsoportjaink számára is. Ezekre nem kell feltétlenül egyedi információkat adni, sokszor elég, ha a szükséges információhoz vezető linkek egy helyen találhatók. Ezeknek egy része bárki által elérhető oldalakhoz vezet, másik része pedig exkluzív, jelszóval elérhető oldalakat is hozhat. Az érdekeltekben a tájékoztatás rendszeressége önmagában is bizalmat kelt (Kolár 1999, Matkó 2001).

9.2.5. Válságkommunikáció

A válság a szervezet működésében, életében keletkező jó vagy rossz kimenetelű súlyos zavar. A szervezeti tevékenység egy része a közérdeklődés homlokterébe kerülve vagy a média publicitása során válsággá fejlődhet. Ha e meghatározást nézzük, elsősorban nem könyvtári és információs példa jut eszünkbe. Valóban: egy ciánszennyezés, gázkitörés, korrupciós botrány sokkal inkább nevezhető válsághelyzetnek az adott szervezet számára. Könyvtári válsághelyzetek lehetnek például:

- ♦ erőteljesen csökkenő források,
- ♦ egy korábban fontos szolgáltatás anakronisztikussá válik,
- ♦ a szervezetet vagy fontos munkatársát érintő éles ellentét alakul ki belső és/ vagy külső érdekcsoportok között,
- ♦ adott feladatra alkalmatlan beosztott vagy vezető.

A válság érzetét jelentős mértékben szubjektív elemek határozzák meg:

- ♦ a szervezet korábbi imázsa, nyilvánosság előtti szereplése,
- ♦ a szervezetre irányuló közfigyelem,
- ♦ a szervezet ágazati szerepe és piaci helyzete,
- ♦ a közvélemény és a szakmai csoportok érdeklődése.

Ezek alapján szomorúan(?) állapíthatjuk meg, hogy a könyvtári és információs szolgáltatás nem tartozik a kiemelten válságérzékeny tevékenységek közé. A válságérzékenység növelése ugyan nem cél, de a közfigyelem növelése krízishelyzet esetén is kívánatos. Erre a nemzetközi szaksajtóban megjelenő írások is példát mutatnak: a boszniai háborúban megsemmisült könyvtárak, az Egyesült Államokban rendszeresen megjelenő hurrikánok okozta könyvtári veszteségek vagy éppen könyvtárak leégése (például az angliai Norwichban). A boszniai helyzet példájával élve természetesen nem lehet cél a könyvtárakban keletkezett károkat az emberáldozatok elé helyezni, de hasznos, ha az újjáépítés kapcsán a könyvtári és információs infrastruktúra megteremtésére is figyelmet fordítanak. (Ezt támasztja alá a válság fogalmának kínai nyelvű értelmezése is. Az egyaránt jelent súlyos problémát, illetve lehetőséget.)

A katasztrófák hatásának mérsékelésére katasztrófatervet (Ashman 1995), a megtörtént baj negatív hatásainak mérséklésére válságkommunikációs tervet, útmutatót vagy kézikönyvet (crisis management manual) készíthetünk. Váratlan, kiélezett helyzetekben ugyanis megnő a rossz döntések esélye, mivel a helyzetet nehezíti a meglepetés, az elégtelen információ, az események eskalálódása, az idő és a nyilvánosság kíméletlen nyomása (a kontroll, a türelem elvesztése, rövidlátás). A kézikönyv tartalmazza a válsághelyzetek megfogalmazását (például kellemtelen tévinformációk megjelenése a sajtóban, rágalmak vagy pletyka a könyvtár és munkatársai ellen, deviáns olvasó megjelenése, a bezárás veszélye, nagyobb

értékű lopás, tűz- vagy vízkár, sztrájk, balesetek stb.), valamint a válság esetén követendő eljárásokat és tennivalókat.

A válságra való felkészülés és annak kezelése egyben tanulási folyamat is. Szakaszai:

- ♦ a lehetséges külső és belső problémák időbeni észlelése (monitoring, vö. issue management 9.2.4.);
- ♦ a válsággá fejlődés okainak folyamatos elemzése, a szervezet kritikus területeinek megjelölése;
- ♦ a megoldás változatainak kidolgozása;
- ♦ döntés az optimális lehetőségekről;
- ♦ végrehajtás;
- ♦ értékelés, tapasztalatok összegzése.

A sajtókapcsolatok kezelése kiemelt szerepet kap. Jó, ha van egy „belső újságírói kör”, amellyel célszerű rendszeres kapcsolatot tartani. Kísérjük figyelemmel az „ellenséges” sajtót, keressünk hasonló külföldi esetekről szóló cikkeket, tanulmányokat. Tartsunk készenlétben ’semleges’ szóvivőt, és lássuk el megfelelő érvrendszerral, példákkal. A válság esetén életbe lép az abszolút hallgatás parancsa: a szóvivőn kívül teljes nyilatkozási tilalom, illetve a kommunikálás parancsa: nem szabad nem kommunikálni a sajtóval, mert rosszabb helyzetbe kerülhetünk. A pletyka egyedüli ellenszere a bőséges információ (Rácz 1999, Péterffy 2001, Vranai 1998).

9.2.6. Szponzorálás és mecenatúra

A könyvtári és információs szolgáltató általában a szponzorálás és mecenatúra lehetséges alanyaként szerepel. Most azonban a könyvtárról mint lehetséges szponzorról szólnak.

A szponzorálás pénz- vagy más formájú befektetés, melynek célja a tevékenységhez kapcsolódó, üzletileg kihasználható kereskedelmi potenciál elnyerése: kétoldali üzleti kapcsolat előnyökkel és elvárásokkal. A szponzor számára azért hasznos, mert nem a megszokott kereskedelmi csatornákon kommunikál. A mecenatúra során a szervezet a támogatott fél számára átadott forrásokért nem kap ellenértékelést.

A könyvtárnak általában nincsenek milliói vagy akárcsak tízezrei szponzorálási célra. Rendelkezik ugyanakkor helyiségekkel, a munkatársak idejével, berendezésekkel, amelyek adott esetben szponzori felajánlasként fel- és kihasználhatók. A könyvtáraktól nem áll távol e tevékenység, de ennek kommunikálására általában az optimálisnál kisebb hangsúly kerül. Ha tehát szponzorálunk, ne fedjük: 100 egység szponzoradományhoz még legalább 100 egységet, de lehetőleg még többet érdemes ráköltetni a szponzorálás hatásának kihasználására (Szabó 2001).

A szponzorálás céljai a szolgáltatás pozicionálása, a szervezeti és szolgáltatás-

termékimázs építése, a forgalom növelése, referencialehetőség, médiamegjelenés, valamint a szponzorált rendezvényeken partneri kapcsolat kialakítása. A szponzor nem csupán a reklámozót támogatja, hanem a szponzorált üzenetét is. A sikeres szponzorálás három feltétele:

- ♦ kulturális: elkötelezettség társadalmi problémák megoldása iránt,
- ♦ gazdasági: megvan a pénzügyi lehetőség,
- ♦ szakmai: tudatos (misszióból levezetett szponzorálási) stratégia és módszertani szempontból is kimunkált kialakítása (Bíró 2001).

A könyvtár támogathatja a településsel vagy a fenntartó szervezettel foglalkozó sajtó figyelését; ezt a tényt közzéteheti saját, illetve a fenntartói honlapon egyaránt. Ha a könyvtár munkatársai egy délelőtt összeszedik a városi közpark szemetét vagy kihúzzák a parlagfüvet, ez sokkal nagyobb figyelmet, sajtóvisszhangot kap, mint ha író-olvasó találkozót szervez. A szponzorálás emellett akkor válik hatékonyá, ha hosszú távra tervezett,

Mivel a szponzorálás és mecenatúra alapjában véve a nyilvánosságnak (is) szóló üzenet, ezért helye van a szervezet internetes megjelenésében is. Ennek több módja lehet:

- ♦ a szervezet szponzorálásban illetékes döntéshozójának szerepeltetése a honlapon;
- ♦ a közzétett szponzorálási irányelvek mindkét félnek segítenek a megfelelő partnerek kiválasztásában és szelektálásában;
- ♦ a szponzorálás tényének bemutatása (link a szponzor/szponzorált szervezet oldalára; adatok, képek bemutatása stb.);
- ♦ honlap(rész) felkínálása mint szponzori adomány;
- ♦ a szponzor vagy mecénás megegyezés szerint elhelyezhet bannert, saját oldalára szóló linket a szponzorált honlapján (Mikulás 1999).

9.2.7. Rendezvényszervezés

Célja a közvetlen, személyes, kétoldalú kommunikáció lehetőségének biztosítása. Ha rendezvényről beszélünk, célcsoportok szerint kell meghatározni a külső és belső rendezvényeket. (A szervezet belső tagjait célzó belső rendezvényeket a belső pr-nél – 9.2.3. – tárgyaltuk.) A belsőkkal szemben a külső rendezvények célja a partnerkapcsolatok ápolása, a forgalom növelése, a szervezet céljainak bemutatása, válságkommunikáció vagy éppen a médiakapcsolatok ápolása.

Külső rendezvények a könyvtárban:

- ♦ körséta, nyílt nap, bemutató,
- ♦ használoképzés,
- ♦ szakmai konferenciák,

- ♦ évfordulók, események,
- ♦ lakossági fórumok, célcsoport-találkozók,
- ♦ külső prezentációk,
- ♦ sajtótájékoztató, háttérbeszélgetés, sajtóreggeli,
- ♦ író-olvasó találkozó, dedikálás,
- ♦ kiállítás (például újbóli kiadásra javasolt könyvekből),
- ♦ kampányok (esetleg csatlakozás másokéihoz),
- ♦ könyv-örökbefogadás,
- ♦ megbocsátás hete (a könyvtár késedelmi díj nélkül veszi vissza a lejárt kölcsönzési határidejű könyveket),
- ♦ egybek.

A hatékony rendezvényszervezés előkészületi munkáihoz tartozik a fő üzenet, a célcsoportok, az időpont és a helyszín, a szükséges források és eszközök meghatározása után az előkészítési forgatókönyv visszaszámlálás-módszerrel történő kidolgozása, majd a lebonyolítási forgatókönyv és a checklist (ellenőrzési lista) elkészítése. A helyszín kiválasztásának szempontjai: az üzenet, a résztvevők, a megközelíthetőség, az esemény, a létszám, a technikai berendezések, a helyszín biztosítása (esetleg már egy évvel korábban). Nagyobb rendezvényeknél a protokollos irányítja a teremtechnikusokat, a vendéglátókat, a dekorátorokat, a hoszteszeket (meghatározza feladataikat, eligazítja őket, például megismerteti velük előzetesen a vendégeket, hogy ne kelljen később az illusztris vendégek nevét megkérdezni). A meghívás történhet több lépcsőben is; hasznos, ha a vendég 10-12 nappal az esemény előtt is kap értesítést. Előmeghívással kiemelt vendégek esetében élünk, nem faxon, hanem lehetőleg személyesen, kézből kézbe.

Ültetési programok esetén visszajelzést kell kérni, hogy tényleg jön-e a vendég. Az ültetési rend a lobbizást is elősegíti. Díszebédnél az ültetési rendet az étteremnek is át kell adni (a fővendég háta mögött ne legyen közlekedés, ajtó, lásson mindent, és őt is mindenki lássa). Az ültetési kártya lehetőleg kétoldalas legyen. A rendezvény után is marad azonban teendő: a vendéglátó köszönje meg a vendégnek a részvétel levélben is, s utólag is gondoskodjék a rendezvény megfelelő publicitásáról.

Egyre több esemény használja ki az internet lehetőségeit. Megjegyzendő azonban, hogy nem minden esemény alkalmas arra, hogy résztvevőivel kapcsolatban az interneten keresztül kommunikáljunk. A megfelelő papírra nyomtatott meghívó, a személyes kézbesítés kötelezettsége stb. valószínűleg továbbra is a protokoll hagyományos szabályai szerint marad meg még jó ideig. Internetes kommunikációs lehetőségek:

- ♦ a rendezvény meghirdetése interneten is: e-mail, levelezőlisták, honlapháttér;
- ♦ a jelentkezés visszaigazolása: hasznos, ha a rendezvény honlapján is lehet

jelentkezni – a levelezőlisták lehetőséget adnak arra, hogy a rendezvények előtt tapintatos figyelmeztetőket küldjünk ki;

- ♦ előadások bekérése konferencia esetén – óriási előny, hogy az így kapott anyagot már nem kell legépelni;
- ♦ háttér-információk és rendezvénydokumentáció a rendezvény előtt és alatt – az esetleges változásokra való figyelmeztetések legyenek elérhetőek a helyszínen felállított terminálokon is;
- ♦ rendezvénydokumentáció a rendezvény után: a résztvevők elektronikus úton is megkaphatják a konferencia fontosabb adatait.

9.3. Visszacsatolás a pr-ben

A pr célja a szervezet és környezete közötti bizalom megteremtése. Ha a szervezet megközelíti e bizalmi állapotot, nyert ügye van. A pr-kutatás célja a még meglévő távolság tisztázása és az akciók alapjainak megteremtése. A pr-kutatás tevékenységei:

- ♦ a szervezetről, termékről, szolgáltatásról a közvéleménycsoportokban kialakult imázs felmérése a szervezeten kívül és belül;
- ♦ az elérhető információ mennyiségének és minőségének feltérképezése;
- ♦ a korábbi vélemény módosítása.

Az értékelés a pr területén is a legelhanyagoltabb munkaszakasz (Szondi 2000). A hazai könyvtárügyben ennek az a következménye, hogy a szakma, illetve az egyes szolgáltatóintézmények marketing- és pr-munkája ritkán éri el a kívánt hatást. Az információs és könyvtári szolgáltatások teljesítményének mérésére nincsen egységes gyakorlat, bár a 2000-ben megjelent teljesítménymutatókat tárgyaló MSZ ISO 11620 szabvány (lásd 383–384. oldal) ebbe az irányba mutat.

Az alaphelyzetnek és a pr-akciót követő felmérésnek (field research) számos fajtája lehet:

- ♦ megkérdezés,
- ♦ mintavétel,
- ♦ megfigyelés,
- ♦ kísérletezés,
- ♦ használói panelek,
- ♦ szolgáltatói audit,
- ♦ előzetes tesztlések,
- ♦ utótesztlések,
- ♦ attitűdmérés és -elemzés.

Igénybe vehetjük külső források számunkra használható adatait is (desk research):

- ♦ a piackutató ügynökségek publikációi (például fogyasztási részesedés kutatása, életstílus-vizsgálat stb.);
- ♦ kormányzati statisztikák (például KSH, MNB);

- ♦ szakmai szövetségek publikációi;
- ♦ szakmai sajtó, sajtófigyelő szolgálatok.

Ha a saját kutatás módszerét alkalmazzuk, az alábbi tevékenységeket kell elvégeznünk:

- ♦ a probléma definiálása;
- ♦ a kutatás megtervezése: módszer, kompetencia, mintameghatározás (minta = az alapsokaság kicsinyített mása), kérdőív vagy kérdéskatalógus, időintervallum, szervezés;
- ♦ a kérdések módszertana: szabjuk szűkre a kérdések számát, fogalmazzunk röviden, egyszerűen és egyértelműen, biztosítsuk minden lehetséges válasz megadását, tegyük könnyűvé a válaszadást (például x-elés), a kérdések legyenek pártatlanok, a válaszok legyenek statisztikailag feldolgozhatók, a kérdőív felépítése legyen logikus, a kérdések váltsanak ki érdeklődést, tartsuk tiszteltben a válaszadás önkéntességét;
- ♦ adatfelvétel (értékelhető formában!) – verbális és nonverbális adatcsere;
- ♦ ellenőrzés az adatok hitelessége érdekében (hagyományos, szűrőpróbaszerű vagy pedig számítógépes ellenőrzés);
- ♦ elemzés (szakmai és etikai igénnyel és tárgyilagosan);
- ♦ az eredmények prezentálása (a vezetői döntések segítése céljából) (Schillinger 1999; Szeles 1999, 258–274. o.).

A pr-es a szervezet által kínált információ, a továbbítani kívánt üzenet marketing-jéért felelős. (Az online mérési módszerről lásd Zala 2000.) Az ő kérdései a következők lehetnek: a célcsoportok számára milyen az üzenet hatása? Hányan rendelik meg, illetve mondják le a könyvtári (elektronikus) hírlevelet és miért? Mit, hogyan keres a böngésző a könyvtári honlapon? Vajon elégedetten távozik-e? (Szántó 1999). Az avatott szakemberek számára a bejárt oldalak, a megnézett reklámok, a keresőkkel kutatott témák is kimeríthetetlen mennyiségű információval szolgálnak a böngésző érdeklődési körének feltérképezésében. Végző soron a személyre szabott üzenetekkel az információk igen pontosan juttathatók célba.

Irodalom

- Aschroft, L. S.: *Effective press release. Library Management*, 1994. 24–27. o. Referálva: *Könyvtári figyelő*, 1995, 2, 366–368. o.
- Ashman, J.: *Disaster planning for library and information services*. London, 1995, Aslib (The Aslib Know How Series).
- Bíró P.: Sponsorare necesse est. Elhangzott az *Első Országos Szponzorációs Konferencián*, 2001. október 17–18.
- BOSS, Bevezetés a figyelemgazdaságba. *BOSS*, 2, 2000, január–február 54–57. o.
- Dannenber, D.: Wann fragen Sie an? Das Lernsystem Informationskompetenz (LIK) als

- praktisches Konzept einer Teaching Library. *Bibliothekdienst*, 34, 2000, 7–8. 1245–1259. o. Referálva: Az információs jártasságok oktatása – a tanító könyvtár koncepciójának gyakorlati megvalósítása. *Könyvtári Figyelő*, 11 2001, 1. 195–196. o.
- Drótos L. levele a Katalist levelezőlistán, 1999. augusztus 6.
- Fodor Ákos Axióma című háromsoros verse: „morális örök- / mozgó: amit nem emelsz / – szüntelen – sülyyed”. *Lehet: válogatott, örökbefogadott és újabb versek*. Budapest, 1995, Fabyen.
- Galánfi Cs.: Csak bizalmas forrásból: kiszivárogtatás. *PR Herald*, 5, 1999, 2. 19–20. o.
- Gerő Gy.: Kiáltvány (kiáltás) a hétköznapi könyvtártörténet-írásért. *Könyv–Könyvtár–Könyvtáros*, 10, 2001, 7. 3–12. o.
- Janal, D. S.: *Online marketing kézikönyv: eladásösztönzés, reklám, árak és szolgáltatások értékesítése az Interneten*. Budapest, 1998, Bagolyvár.
- Kohn, R. – Tepper, K.: *You can do it: PR skills for librarians*. London, 1981, Metuchen, N. J.
- Kollár Cs.: A public affairs lehetőségci. *PR Herald*, 5, 1999, 2. 68. o.
- Kövécis G.: Érv: elő! lobbizás. *BOSS*, 2001. május, 62–64. o.
- Matkó I.: A gyanú árnyékának árnyalása. *PR Herald*, 7, 2001, 1. 76–77. o.
- Mikulás G.: Internet a PR szolgálatában *BOSS*, 2, 2000, november 45–50. o.
- Mikulás G.: *PR az interneten: javaslatok egy építőipari vállalat honlapjának fejlesztésére: szakdolgozat*. 1999.
- Mikulás G.: Egy könyvtári PR-kísérlet. *Könyv–könyvtár–könyvtáros*, 1 1993, 9. 36–39. o. Elektronikus formában: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/kvt-pr/>
- MPRSZ, MPRSZ Hírlevél, 5, 2001, 2, 1. o.
- Orosdy B.: A „negyedik P”. *Marketing & Menedzsment*, 33, 1999, 2. 47–52. o.
- Pelejtei T.: *Public relations: a kommunikáció szervezésének gyakorlati kézikönyve és kiegészítő szakismeretei*. 2. kiad. Budapest; 1998, Informatikai és Könyvtári Szövetség.
- Péterffy G.: Problémából lehetőség. *PR Herald*, 7, 2001, 1. 8–9. o.
- Rácz G.: *Nagyvállalati krízislehetőségek és válságkezelési stratégiák*. Budapest, 1999, Signus Kft. (PRH füzetek)
- Sárosdi K. A vállalat második bejárata: a híváskezelés minősége. *PR Herald*, 5 1999, 2. 42–43. o.
- Schillinger A.: Kérdőíves kutatások a kommunikációban. *Kreatív*, 8, 1999, 5, 23. o.
- Szabó Gy.: Hogyan „adjuk el magunkat” felelős vállalatként?: A támogatások kommunikációja. Elhangzott az *Első Országos Szponzorációs Konferencián*, 2001. október 17–18.
- Szántó P.: Megmérni a mérhetetlent: mennyit ér egy honlap. *Kreatív*, 8, 1999, 10.
- Szántó P.: A kínai varázsló esete a 300 aranyat érő lóval. *PR Herald*, 7, 2001, 4. 36–37. o.
- Szegedi E.: Új ember érkezett. *FigyelőNet*, 2001. június 12. <http://fh.hu/cikkprint.cmt?id=5892>
- Szeles P.: *PR a gyakorlatban*. Budapest, 1999, Geomédia.
- Szeles P.: *A hírnév ereje: image és arculat*. Budapest, 1998, Star PR Ügynökség.
- Szondi Gy.: Értékelni? – Minek?: nagy magyar valóság. *PR Herald*, 6, 2000, 7. 43–44. o.
- Vrannai K.: Szómagia: válságkommunikáció. *Figyelő*, 42, 1998. december 20., 16–17. o.
- Zala K.: Az online mérési módszerekről például: A Net Effects 3 konferenciáról, Online: online piackutatás: cél vagy eszköz. *Kreatív*, 9, 2000, 5. 64–65. o.
- Zbar, J. D.: További irodalom a témáról: Build your brand with e-mail: Web newsletters are hot as low-cost promotion tools. *MSNBC*, 1999. augusztus 1. <http://www.msnbc.com/news/292274.asp>
- Zsargó E.: Azt látják, amit látni hagynak...: milyen a jó embléma? *Figyelő*, 37, 1993. július 29.